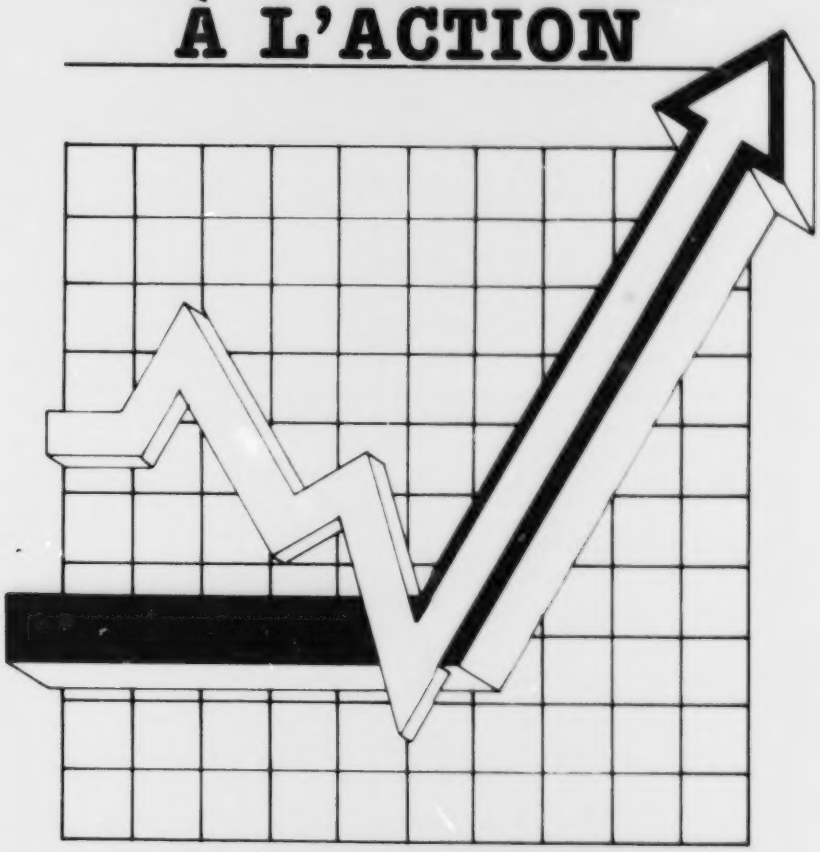
COLLOQUE

LE MARKETING INTÉGRÉ À L'ACTION



Le 19 octobre 1987

Hôtel Bonaventure
Hilton International
Montréal

CONSEIL
DES
DENRÉES
ALIMENTAIRES
DU QUÉBEC

Québec

89-02241/

CONSEIL
DES
DENRÉES
ALIMENTAIRES
DU QUÉBEC

COLLOQUE

LE MARKETING INTÉGRÉ À L'ACTION

Le 19 octobre 1987

Hôtel Bonaventure
Hilton International
Montréal

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Agriculture,
des Pêcheries et de l'Alimentation

COMITÉ EXÉCUTIF DU C.D.A.Q.

CHEZ, Daniel
Directeur de la coordination scientifique et technique, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Québec
(Directeur)

CONSTANTINEAU, Richard
Président-directeur général, Pomexpan, Longueuil
(Président)

DUFOUR, Jean-Claude
Professeur, Département d'économie rurale, Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation, Université Laval, Sainte-Foy
(Vice-président)

GIROUX, Roger
Directeur technique, Division Lait de transformation, Agropur, Coopérative agro-alimentaire, Granby
(Vice-président)

GRÉGOIRE, Yvan
Catelli Limitée, Directeur de la recherche, Montréal
(Vice-président)

GUERCH, Abdesslam
Secrétaire du Conseil des denrées alimentaires du Québec, Direction de la coordination scientifique et technique, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
(Secrétaire)

MORIN, Gilles
Médecin vétérinaire, Coordonnateur régional (Québec), Formation et gestion des ressources, Inspection vétérinaire, Agriculture Canada, St-Hyacinthe
(Directeur)

ISBN 2-551-06780-3
Dépôt légal - 1er trimestre 1988
Bibliothèque nationale du Québec

COMITÉ MARKETING

BERTRAND, Raymond
Président, Berco Inc., Montréal

BOUTIN, Gérard
Directeur du développement commercial, Service des marchés intérieurs, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, Montréal

CHAMBERLAND, Ginette
Conseillère en marketing, U.P.A., Longueuil

DUFOUR, Jean-Claude
Département d'économie rurale, Pavillon Comtois, Université Laval, Sainte-Foy

GUAY, Paul-Émile
Président, Les Services P.E.G., Inc., Montréal

GUERCH, Abdesslam
Secrétaire du Conseil des denrées alimentaires du Québec, Direction de la coordination scientifique et technique, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
(Secrétaire)

MOISAN, Jean-Pierre
Price, Waterhouse et Ass., Montréal

SCOTT-THIBODEAU, Lise
Consultante

COMITÉ D'ORGANISATION DU COLLOQUE

BERTRAND, Raymond
Président, Berco Inc., Montréal

BOUTIN, Gérard
Directeur du développement commercial, Service des marchés intérieurs, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, Montréal

CHAMBERLAND, Ginette
Conseillère en marketing, U.P.A., Longueuil

GUAY, Paul-Émile
Président, Les Services P.E.G., Inc., Montréal

GUERCH, Abdesslam
Secrétaire du Conseil des denrées alimentaires du Québec, Direction de la coordination scientifique et technique, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
(Secrétaire)

MOISAN, Jean-Pierre
Price, Waterhouse et Ass., Montréal

SCOTT-THIBODEAU, Lise
Consultante

ANIMATEUR

BERTRAND, Raymond
Président, Institut canadien de la distribution alimentaire

PRÉSIDENT DU COLLOQUE

Mantha, Pierre
Directeur général, Price Waterhouse

CONFÉRENCIERS

NANTEL, Jacques
Professeur, Département du Marketing

VACHON, Jean-Roch
Président, Alimentation Canada Steinberg inc.

PROULX, Jacques
Président de l'U.P.A.

COULOMBE, Réal
Vice-président exécutif, Culinar inc.

LEBLOND, Ghislain
Sous-ministre, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Québec

ARNORLD, Pierre
Président de la Fédération des coopératives MIGROS F.M.C. Zurich, Suisse

RESPONSABLE DE L'INSCRIPTION

MARTINEAU, Lyne
Agente de secrétariat, Direction de la coordination scientifique et technique, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

COMITÉ D'ACCUEIL

DE GARIE, Mireille
Agente de secrétariat, Direction de la Commercialisation, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

LEDUC, Lise
Agente de secrétariat, Direction du développement industriel, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

MARTINEAU, Lyne
Agente de secrétariat, Direction de la coordination scientifique et technique, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

TABLE DES MATIERES

Pages

M. Pierre Mantha
Mot du président du colloque 8

M. Jacques Nantel
Marketing intégré 11

M. Jean-Roch Vachon
Distribution 21

M. Jacques Proulx
Production de base 33

M. Réal Coulombe
Transformation .....(Conférence non disponible).....

M. Ghislain Leblond
Le marketing intégré à l'action 45

Compte rendu des ateliers de travail 57

M. Pierre Arnold
Conférence de clôture 61

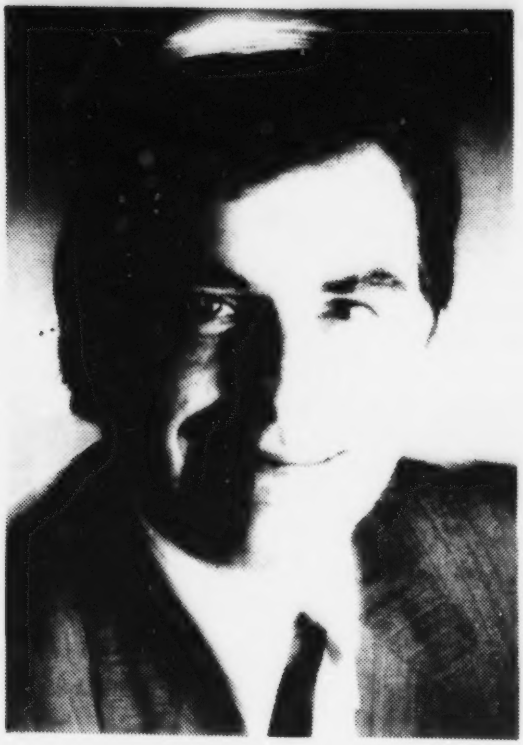
Lettre de l'auteur à Pierre Arnold 85

Remerciements à Pierre Arnold 100

Mot de la fin 101

Remerciements 102

Commanditaires 103



Monsieur Pierre Mantha

Directeur général, Price Waterhouse

MOT DU PRÉSIDENT DU COLLOQUE

MESDAMES, MESSIEURS

IL ME FAIT PLAISIR DE VOUS SOUHAITER LA BIENVENUE A CE COLLOQUE ORGANISÉ PAR LE COMITÉ MARKETING DU CONSEIL DES DENRÉES ALIMENTAIRES DU QUÉBEC.

L'OBJECTIF PREMIER DE CE COLLOQUE SUR LE MARKETING INTÉGRÉ, EST DE FAVORISER L'ÉCHANGE D'INFORMATION ENTRE LES DIFFÉRENTS MEMBRES DE LA CHAINE AGRO-ALIMENTAIRE QUÉBÉCOISE.

CET ÉCHANGE D'INFORMATION M'APPARAIT ESSENTIEL AU MAINTIEN DU DYNAMISME DU SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE. CET ÉCHANGE DEVRAIT PERMETTRE A CHACUN DES INTERVENANTS DE LA CHAINE AGRO-ALIMENTAIRE DE MIEUX COMPRENDRE LES CHANGEMENTS PROFONDS QUI SE PRODUISENT AU NIVEAU DE LA CONSOMMATION, DE LA DISTRIBUTION, DE LA TRANSFORMATION ET DE LA PRODUCTION.

EN EFFET, LES GOUTS DES CONSOMMATEURS ÉVOLUENT RAPIDEMENT. LA TECHNOLOGIE NOUS OUVRE DE NOUVELLES AVENUES TANT AU NIVEAU DES OPÉRATIONS QUE DANS NOTRE HABILITÉ D'ACCUMULER ET D'ANALYSER L'INFORMATION. L'ACCORD SUR LE LIBRE ÉCHANGE AVEC LES ÉTATS-UNIS EST MAINTENANT RÉALITÉ.

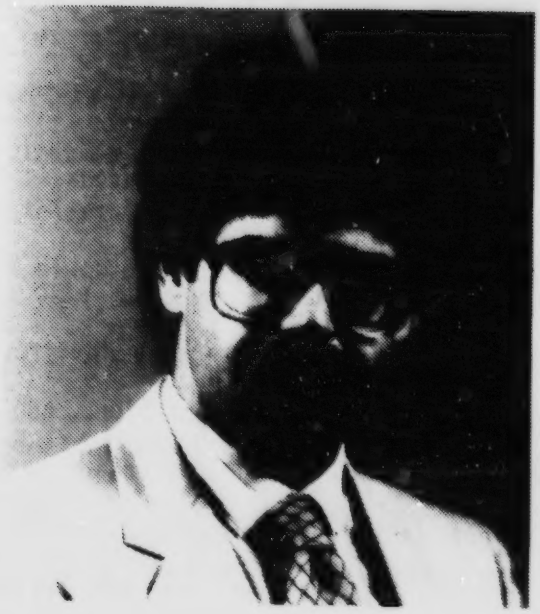
LES CONFÉRENCIERS DE CE MATIN VOUS TRACERONT UNE TOILE DE FOND SUR LE SUJET. CES INTERVENTIONS NOUS PERMETTRONT D'AVOIR UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DES DIFFÉRENTES CONTRAINTES ET DES POSSIBILITÉS QUI EXISTENT AU NIVEAU DES DIFFÉRENTS SECTEURS DE LA CHAINE AGRO-ALIMENTAIRE.

AU COURS DES ATELIERS QUI SUIVRONT CES CONFÉRENCES, NOUS COMPTONS SUR VOTRE PARTICIPATION ACTIVE POUR IDENTIFIER LES MOYENS CONCRETS QUI PERMETTRONT D'ASSURER UNE MISE EN MARCHÉ EFFICACE DES PRODUITS AGRO-ALIMENTAIRES.

SUITE A CES ÉCHANGES, NOUS AURONS L'OCCASION D'ENTENDRE UNE CONFÉRENCE DU DOCTEUR PIERRE ARNOLD DE LA FÉDÉRATION MIGRA, EN SUISSE. LE DR. ARNOLD NOUS PARLERA DE LA SITUATION QUI PRÉVAUT EN SUISSE ET DE L'IMPORTANCE D'UN MARKETING INTÉGRÉ.

JE VOUS SOUHAITE UN BON COLLOQUE ET J'AIMERAIS MAINTENANT CÉDER LA PAROLE A MONSIEUR RAYMOND BERTRAND, QUI AGIRA COMME ANIMATEUR POUR CETTE JOURNÉE.

PIERRE MANTHA
Directeur général
Price Waterhouse



Monsieur Jacques Nantel

Professeur, Département du Marketing

MARKETING INTÉGRÉ

Mesdames,

Messieurs,

Lorsque l'on m'a demandé de venir parler à ce colloque de l'intégration des systèmes d'information marketing j'ai été à la fois heureux et consterné. Heureux parce que j'ai la ferme conviction qu'une efficacité accrue du secteur agro-alimentaire au Québec doit passer par une intégration des systèmes d'information marketing. Cette approche, en opposition à l'intégration verticale conventionnelle, soit par acquisition, soit par fusion, réduit le risque d'une édification de structures bureaucratiques souvent peu productives. En conservant son autonomie, chaque maillon de la chaîne de distribution peut, dans une économie de marché, optimiser sa productivité, particulièrement s'il a toutes les informations pertinentes.

Voilà la partie du thème qui me rend heureux.

Quant à la partie qui me consterne elle tient aux difficultés inhérentes à la mise sur pied d'un tel réseau intégré d'informations. Je ne vous cacherai pas, lors de cette présentation, que bien que je crois à certaines formes de systèmes intégrés d'information marketing, je ne crois pas que ces systèmes soient faciles à ériger. Je crois que si l'on veut être réalistes nous ne pouvons pas compter sur une concertation plus ou moins artificielle des intervenants. De telles concertations, et les exemples ne manquent pas, ne durent souvent que l'espace d'un colloque. Cet état de choses s'explique par deux éléments importants.

Premièrement un réseau de distribution tel que celui de l'agro-alimentaire est composé de commerçants qui tentent, et avec raison, de négocier des ententes qui puissent les avantager.

Le deuxième élément, corollaire du premier, peut s'exprimer par cette formule qui en dit long sur la valeur de l'information marketing: Information is Power: L'Information c'est le pouvoir.

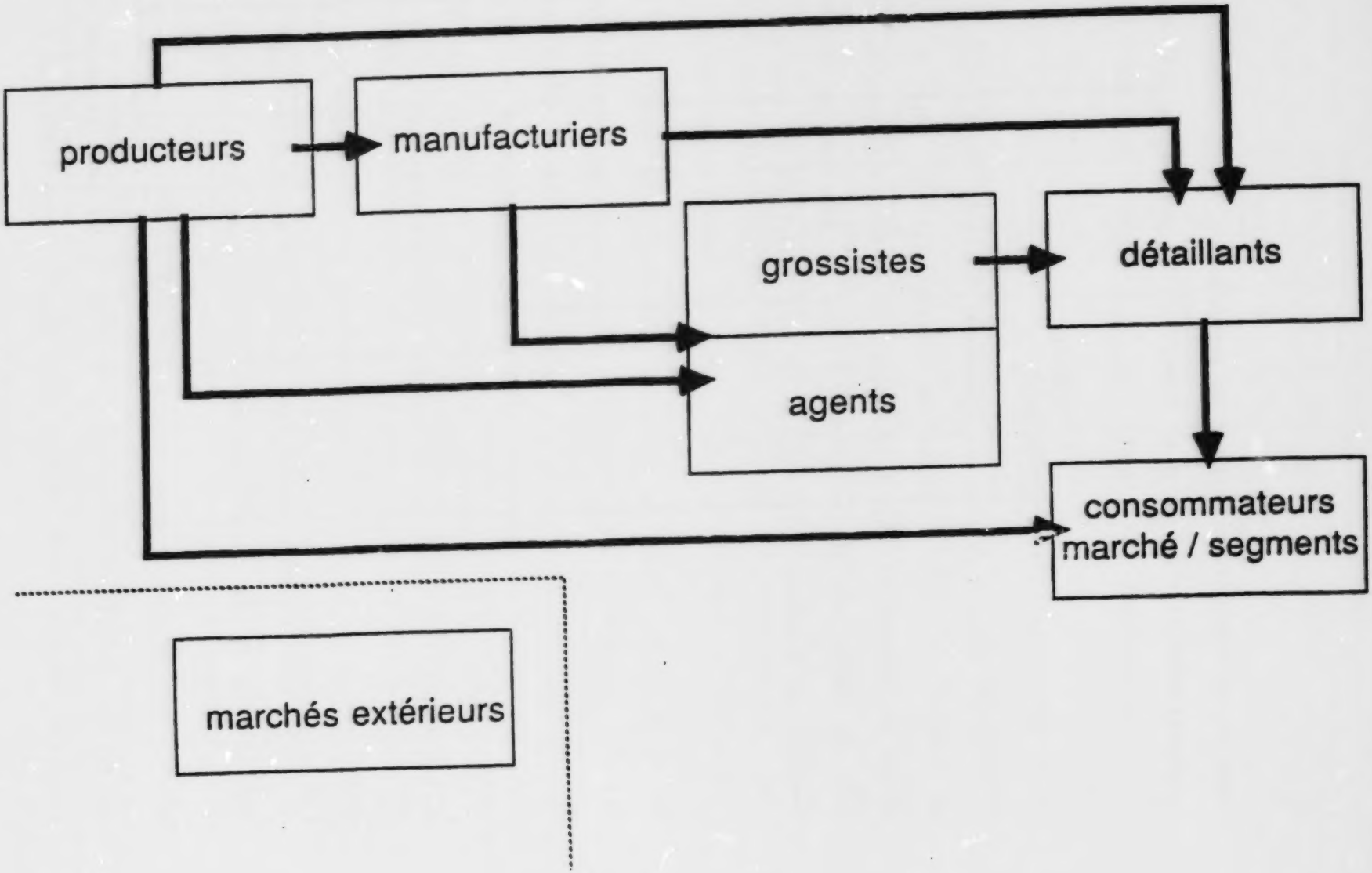
Bref, si l'information c'est le pouvoir comment peut-on concevoir que ceux qui, dans un réseau de distribution, détiennent ce pouvoir vont vouloir le partager?

Il y a cependant une façon réaliste de concevoir une intégration de l'information. Au fil de ma présentation j'essaierai de la façon la plus précise de vous la présenter. Permettez-moi, cependant, de préciser que je ne crois pas à une dissémination volontaire des informations stratégiques. Je crois par contre que de telles informations peuvent être accessibles à tous les membres d'un réseau de distribution si ceux-ci se donnent la peine de les colliger.

Précisons ce que l'on entend par l'intégration verticale des systèmes d'information de même que le type d'information que contiennent de tels systèmes. La meilleure façon de se représenter le flux des informations est de regarder le flux de distribution des biens. Dans le secteur de l'agro-alimentaire nous pourrions représenter ces flux de la façon suivante:

FIGURE 1

Schéma simplifié du réseau de distribution de l'agro-alimentaire au Québec



Si l'on regarde notre schéma il est évident qu'un groupe en particulier est privilégié quant à l'obtention de ces informations: les détaillants. Or, on ne peut penser que ces derniers veuillent disséminer cette information et ceci pour deux raisons.

Premièrement - Elle constitue souvent un élément clé de leurs négociations avec les autres membres du réseau.

Deuxièmement - Elle constitue un élément clé de leur stratégie de positionnement par rapport à leurs concurrents.

Donc la clé ici réside dans la capacité à pouvoir anticiper les changements dans la nature des besoins des consommateurs. Il va de soi que les mécanismes de distribution peuvent s'adapter plus aisément et plus rapidement à ces changements que les mécanismes de production d'où l'importance accrue pour les producteurs et les manufacturiers à posséder de telles informations.

Le marché québécois évolue et évolue vite. Cinq (5) facteurs expliquent cette évolution.

--- Changement dans composition familiale
--- Évolution du niveau de vie
--- Changements dans la répartition des heures disponibles dans une journée
--- Évolution des valeurs
--- Croissance relative de l'importance des groupes ethniques

Il va de soi que cette évolution dérange et quelquefois dérange même beaucoup. Dans plusieurs cas même l'évolution des besoins des consommateurs peut apparaître comme une tragédie pour certains manufacturiers et certains producteurs. Le cas de l'industrie du tabac en est un bon exemple. Que l'on

pense aux producteurs de tabac et aux problèmes que leur pose la diminution du nombre de fumeurs. Il faut cependant mentionner que ces changements étaient prévisibles et ceci dès le début des années 70.

Des cas identiques existent sur les marchés qui sont plus près de nous. Pensons à l'industrie québécoise de la pomiculture. Tous sont conscients que les consommateurs délaissent de plus en plus nos variétés locales telles la McIntosh ou la Cortland pour se tourner vers des variétés importées tel la Granny Smith ou la Délicieuse. Le phénomène est particulièrement intéressant lorsque l'on considère que les ménages québécois, en dollars constants dépensent autant d'argent qu'il y a 20 ans à l'achat de pommes, mais qu'ils en achètent dans des quantités beaucoup moindres. Ceci veut dire, toujours en dollars constants, que les Québécois sont prêts à payer plus cher pour leurs pommes à condition que celles-ci soient de meilleure qualité. Ceci s'explique en partie par la réduction de la taille des ménages. On a moins d'enfants, on veut leur donner le meilleur. Alors que le budget en cadeaux et en jouets d'un couple était de 100$ à répartir sur cinq (5) enfants, on tient maintenant à dépenser ce 100$ sur 1 ou 2 enfants. La même chose se produit pour les pommes comme pour les autres produits alimentaires d'ailleurs.

Je suis fort conscient que les facteurs climatiques et géographiques nous empêchent de produire ici certaines variétés de pommes importées mais la sorte de pomme n'est qu'un aspect de la qualité; l'emballage en est un autre. Les consommateurs sont peut-être prêts à acheter des pommes locales, tout en les payant plus cher à l'unité, à condition quelles soient mieux présentées et qu'elles soient sans défaut apparent.

Pour le détaillant qui se rend compte le premier de cet état de choses, il est relativement facile de s'approvisionner ailleurs en produits qui répondent mieux aux besoins des consommateurs. Les producteurs extérieurs ne demandent pas mieux que de pénétrer nos marchés. Donc le détaillant se rend compte le premier de ces changements, il y réagit aussi le premier.

IMFORMATION IS POWER:
L'INFORMATION C'EST LE POUVOIR.

Mais rien n'empêche les autres intervenants du marché à réagir, à anticiper ces changements. L'information est là, il n'y a qu'à la cueillir. Remarquez que de posséder cette information n'est pas suffisant, on doit aussi vouloir s'adapter en conséquence. Pour revenir à mon exemple de la pomme, nous savons depuis au moins 1975 que le marché évolue et évolue de façon dramatique. Si je regarde la façon dont nos produits locaux sont commercialisés aujourd'hui, je ne vois pas de grandes différences avec ce qui se passait il y a 12 ans.

Un autre exemple me vient à l'esprit, celui des fromages fins faits de lait cru. De plus en plus de Québécois vont en France au cours de l'été. Il ne peuvent faire autrement que de réaliser que le fromage vendu ici ne goûte pas tout à fait comme celui vendu là-bas. De retour ici ils recherchent ces produits. Encore une fois les détaillants s'ajustent. Certains se spécialisent dans la vente du fromage sous le comptoir. Que font nos producteurs, nos manufacturiers et certains détaillants pendant ce temps? Deux choses:

- ils perdent des ventes
- ils font de la poudre de lait.

Certains détaillants ne perdront pas, car d'une façon ou d'une autre ils récupéreront ces ventes. Je ne veux surtout pas donner l'impression que j'exhorte à la dissidence sociale, mais je veux insister par cet exemple sur le fait que les marchés évoluent et que l'on ne s'y adapte pas toujours assez vite. Remarquez qu'il n'y a pas que des exemples négatifs. Prenons le cas du homard et du crabe. Deux produits qui, il y a à peine 20 ans, étaient peu consommés ici. Les marchés évoluent, les goûts se raffinent. Ce sont maintenant des produits appréciés et recherchés des consommateurs. Les producteurs des Iles-de-la-Madeleine et de la Côte Nord l'ont vite réalisé. Ils se sont adaptés afin de répondre à la demande si bien que l'on voit maintenant de fortes associations entre certaines chaînes d'alimentation et certains producteurs. L'information ayant été bien reçue et bien comprise à travers tout le réseau, tous y ont trouvé leur profit. Le consommateur veut du homard <u>frais</u> dans son assiette et est prêt <u>à en payer le prix</u>, offrons-lui en.

De façon générale les consommateurs se raffinent dans leur mode d'alimentation. Ils recherchent une valeur ajoutée à leur produit que ce soit en terme de fraîcheur, de qualité ou d'exotisme et, ils sont prêts à payer pour cette valeur ajoutée.

- Que cherchent-ils?
- Pourquoi?
- Et combien sont-ils prêts à payer?

Voilà la base qui doit constituer l'information que tous les intervenants du secteur agro-alimentaire se doivent de posséder.

Jusqu'à présent j'ai surtout donné l'impression que les détaillants profitent plus rapidement de l'information concernant l'évolution des besoins des consommateurs. Or, ce n'est pas toujours le cas. Il y a des exemples de

producteurs et de manufacturiers qui ont su bien saisir les besoins des consommateurs afin de mieux se positionner. C'est le cas entre autres de la production d'endives, de charcuterie, de yogourt, de poulets de grains, de bison, de lait et fromages de chèvres et j'en passe.

En conclusion que retenir de tout cela?

4 points

1. Le plus important est sans nul doute que le consommateur est roi, que ses goûts et besoins évoluent et qu'il serait illusoire de penser demeurer sur le marché si l'on ne change pas notre réponse face à ces besoins. Si la production, la manufacturation ou la distribution de produits ne change pas alors que les goûts des consommateurs changent, il ne faudrait pas se surprendre que l'agro-alimentaire aille mal.

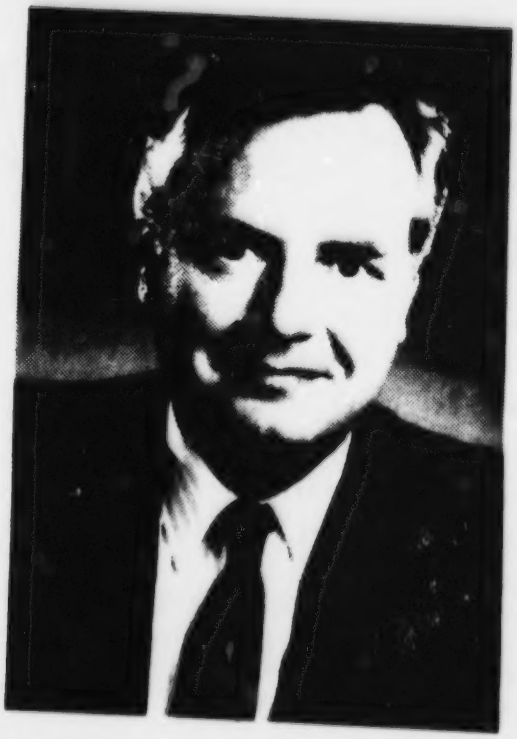
2. Le deuxième point c'est que l'information et en particulier celle ayant trait à l'évaluation et à l'anticipation des besoins des consommateurs constitue une source de pouvoir. Comme c'est la caractéristique principale de ceux qui ont le pouvoir que de ne pas vouloir le partager on ne peut pas espérer une dissémination volontaire de l'information stratégique.

3. Le troisième point clé c'est qu'une concentration de l'information génère une concentration du pouvoir. Cette concentration peut être bénéfique pour certains mais rarement pour l'ensemble de l'agro-alimentaire au Québec.

4. Il en découle comme quatrième et dernier point qu'afin de pouvoir parler d'une meilleure efficacité de l'agro-alimentaire au Québec tous les partenaires doivent posséder la même connaissance du marché et de son évolution. Comme il ne peut y avoir à un point donné qu'une seule vision du marché et de son évolution, il est impératif que tous les intervenants fassent les efforts pour l'obtenir. Ce n'est qu'à cette condition et uniquement à cette condition que l'on pourra parler d'une intégration réelle et profitable des informations marketing.

Bref, si tous les intervenants de l'agro-alimentaire possèdent la même information, si tous font des efforts pour bien comprendre l'évolution du marché, la concertation devrait être plus aisée. D'une part parce que les objectifs seront communs à tous et d'autre part parce que le pouvoir qui vient avec l'information sera mieux réparti.

MERCI !



Monsieur Jean-Roch Vachon

Président, Alimentation Canada Steinberg inc.

DISTRIBUTION

Mesdames,

Messieurs,

C'est non seulement avec plaisir mais avec intérêt que je participe au colloque d'aujourd'hui. En dernière analyse, en effet, cette rencontre vise un but : mieux servir le consommateur. Or c'est ce même objectif que poursuit Steinberg.

En lisant le feuillet d'invitation au colloque, je me suis rendu compte que le thème est formulé de deux façons différentes. Dans un cas, on parle de Marketing intégré à l'action, ce qui laisse supposer que nous sommes devant une forme de marketing bien définie et connue. C'est rassurant.

Dans l'autre cas, on parle d'"intégrer le marketing à l'action", ce qui laisse penser que le marketing est, à l'heure actuelle, divorcé de l'action et qu'il est urgent de remanier les deux. Cette fois, nous ne sommes plus devant une solution, mais devant un problème . Et un très sérieux problème. Le marketing est en effet la somme des efforts que nous faisons, producteurs, transformateurs et distributeurs, pour satisfaire le consommateur.

Dire que le marketing est absent de nos actions, c'est affirmer que nous courons plus ou moins rapidement à notre perte. Comme thème de discussion, c'est, vous en conviendrez, beaucoup moins rassurant.

Quel sujet de discussion choisir? Le premier ou le second?

En fait, peu importe par lequel on commencera, on aboutira à l'autre. Oui, le marketing intégré existe, à l'heure actuelle. Du moins comme modèle. Il s'agit d'un effort concerté du producteur, du transformateur et du distributeur pour prévenir et satisfaire les besoins de la clientèle. En fait, le marketing intégré demande que les trois parties s'entendent, avant d'agir, sur un plan commun touchant le coût,

le produit, le mode de distribution et les communications avec la clientèle. Les avantages d'une telle formule sont évidents : pour les producteurs, moins de surplus; pour les transformateurs, moins de produits rejetés par le marché; pour les distributeurs comme nous, moins de consommateurs insatisfaits.

Le marketing intégré existe bel et bien, mais surtout comme modèle ou voeu pieux, et c'est là le problème. Le consommateur d'aujourd'hui est pourtant à ce point sophistiqué et changeant que nous n'aurions pas trop des efforts concertés des trois parties pour le rejoindre. Comme, sauf exceptions, cette concertation n'existe pas, nos activités à chacun ont de la difficulté à le toucher. Souvent même, ces actions ratent leur cible. C'est une façon comme une autre de dire que nous ne sommes pas totalement préoccupés par notre clientèle.

Est-ce bien vrai?

Ceux et celles parmi nous qui en douteraient n'ont qu'à se rappeler quelques chiffres. A l'heure actuelle, par exemple, le taux de mortalité des nouveaux produits alimentaires est, dans l'année même qui suit leur lancement, de l'ordre de 80 % à 90%. Autrement dit : sur 10 nouveaux produits mis en tablette par les distributeurs, 9 ne passent pas le cap des 12 premiers mois.

S'il nous faut concevoir, fabriquer et offrir en moyenne 10 produits pour en faire accepter un seul, parler de notre capacité à écouter le consommateur n'a plus tellement de sens, vous en conviendrez.

La manque de concertation : seule cause?

Une telle situation découle-t-elle en totalité d'un manque de coordination entre producteurs, manufacturiers et distributeurs? En toute honnêteté, je ne le pense pas.

Un mécanisme de coordination de base a toujours existé entre ces trois intervenants. Ce mécanisme, c'est le marché, c'est-à-dire l'offre et la demande. Si l'on juge qu'il ne donne plus, à l'heure actuelle, de résultats suffisants, c'est sans doute parce que nos organisations manquent de souplesse et de rapidité d'adaptation.

Il faut aussi reconnaitre que le consommateur d'aujourd'hui ne nous rend pas la vie très facile. Ses besoins se multiplient, sont de plus en plus raffinés, et changent en même temps très rapidement.

Il est, par exemple, de plus en plus difficile de percer le marché à l'aide de formules très intégrées de marketing comme en utilisent les franchises : les efforts et les argents nécessairespour lancer de telles formules doivent en effet être amortis sur un laps de temps de plus en plus court. Le manque de concertation n'est donc pas le seul facteur responsable de la situation dans laquelle nous nous trouvons.

LES DEUX OBSTACLES A LA CONCERTATION

Est-ce à dire que nous pouvons nous passer d'un supplément de concertation? Au contraire. Il n'y en aura jamais assez. En fait, le problème n'est pas de savoir si plus de concertation aiderait, mais plutôt de savoir quels obstacles il faudra lever si nous voulons rendre possible et efficace ce supplément de collaboration.

Ces obstacles sont, d'une part, de l'ordre des mentalités, et de l'autre, de l'ordre du leadership. Ce sont de ces deux points dont j'aimerais parler dans les minutes qui suivent.

Une mentalité à changer

Voyons d'abord les mentalités. On peut, sans se tromper, affirmer que les rapports existant entre producteurs, manufacturiers et distribu-

teurs sont teintés d'antagonisme. J'en parle en connaissance de cause, puisque l'organisation que je représente a joué et joue encore, bien qu'à une échelle moindre, chacun de ces trois rôles.

Plusieurs manufacturiers et courtiers, par exemple, considèrent que leurs intérêts sont non seulement différents des nôtres mais qu'ils sont même opposés. Ils jugent souvent que notre prix de mise en tablette est souvent jugé par eux trop élevé; ce prix draine selon eux des argents qui pourraient être investis dans la recherche et le développement de produits non seulement nouveaux, mais originaux et viables.

Des telles attitudes ne préparent évidemment pas à la concertation. Mais ce n'est pas dans cet antagonisme que je vois le principal obstacle. La grande difficulté, c'est de faire accepter aux transformateurs et aux producteurs le leadership que les distributeurs ont maintenant dans les faits.

Comme je touche ici un point sensible, permettez-moi de préciser ma pensée. Convenir, dans l'abstrait, qu'il faut plus de concertation ne suffit pas. Il faut aussi décider à quel point de la chaine qui va du producteur au distributeur seront concentrés les efforts de concertation. Nous sommes trois à vouloir atteindre le consommateur. Lequel d'entre nous constitue, à l'heure actuelle, le canal le plus direct et le plus efficace pour percevoir les besoins du consommateur et l'influencer dans sa décision d'achat? Nous ne pouvons pas, nous en convenons tous, je pense, nous payer le luxe de disperser nos efforts. Lequel d'entre nous, alors, devrait avoir le leadership?

Je pense qu'il revient actuellement au distributeur. Mais cela n'a pas toujours été ainsi.

Le Leadership en marketing a d'abord appartenu au producteur...

Au cours des cent dernières années, le leadership du marketing s'est déplacé deux fois dans le secteur de l'alimentation.

Il appartenait, à l'origine, au producteur. C'était lui qui prenait l'initiative des cultures, de la préparation des produits et des prix. C'était aussi lui qui assurait la distribution de ses récoltes depuis l'emplacement qu'il louait au marché ou depuis la voiture qu'il promenait dans les rues. Il existait certes des magasins où se vendaient des produits alimentaires, mais leur rôle en était un de "soutien". On y tenait en stock des épices, du sel, de la farine et de la mélasse, le plus souvent, d'ailleurs, de concert avec toutes sorte d'autres produits non alimentaires. Mais ce n'était pas à ces magasin qu'était liée l'image de la bonne alimentation; cette image était liée au producteur.

A la campagne, ce lien est encore vérifiable, aujourd'hui, chez les plus vieux, et pour ce qui regarde certains produits. On ira par exemple, d'année en année, chercher son blé d'Inde chez tel cultivateur précis, parce que - dira-t-on - "c'est lui qui fait le meilleur". Le fils du cultivateur en question aura pu changer trois fois de semences dans les derniers 20 ans, la conviction reste la même.

Pour se déplacer ensuite vers le fabricant...

Du producteur, le leadership en matière de marketing est ensuite passé aux transformateurs ou, si l'on préfère, aux fabricants. Dans le cours des années 20, quand les premiers magasins Steinberg ouvraient leurs portes, ce changement de mains était déjà perceptible. On cherchait, à l'époque, à industrialiser le secteur de l'alimentation afin de tirer profit des économies d'échelle et de bénéficier d'une qualité standardisée. C'est donc sur le fabricant qu'on a compté pour développer les produits qui s'adresseraient au plus grand nombre et coûteraient le moins cher possible. Et c'est à lui qu'on a remis le contrôle du marketing des denrées alimentaires. Le fabricant concevait

le produit, choisissait les distributeurs, gérait les prix et se chargeait de la publicité. L'image de la bonne alimentation se rattachait à lui.

Cette image, le fabricant la cultivait autour de son nom, qui devint marque nationale. Kraft, Campbell, Catelli, Libby's, Maxwell House se mettent à signifier qualité et bas prix. Entre ces noms et le consommateur, un contact direct s'établit grâce à la publicité faite dans les mass médias.

Que sont devenus, sous le leadership des fabricants, les établissements de détail? Ils ont, certes, joué un rôle plus important qu'au temps où régnaient les producteurs. Pour faire bénéficier un maximum de consommateurs de leur produits, les fabricants ont dû en effet compter sur un réseau de distribution plus dense, plus uniformisé et comprenant de plus grandes superficies. Les magasins généraux ont disparu, les petites épiceries ont connu des années difficiles et les supermarchés se sont multipliés. Ce fut l'âge d'or des grandes chaînes, la période pendant laquelle Steinberg a connu sa plus forte expansion.

Le rôle des distributeurs du temps n'était pas de diriger le marché, mais de servir de canal de distribution aux grandes marques. Ce n'était pas le supermarché que le consommateur venait rencontrer une fois la semaine, mais les grands fabricants qui y étaient présents. On ne demandait pas aux détaillants d'être des experts en matière de produits ou de tendances de la clientèle, mais de s'y connaître en logistique et en finance. Ceux qui réussissaient le mieux étaient d'ailleurs ceux qui disposaient des meilleurs emplacements et du plus fort pouvoir d'achat.

... et de là, vers le détaillant.

A- LES ANNEES 70, PERIODE DE TRANSITION

Le leadership en marketing des produits alimentaires a commencé à se déplacer une deuxième fois à la fin des années 60. Et c'est en direction du détaillant que ce déplacement a eu lieu. Comme dans le cas précédent, cette transition a pris des années à se faire. Elle n'est d'ailleurs pas complétée, et c'est ce qui cause, à mon avis, les difficultés que vit actuellement le marketing des produits alimentaires.

Le premier signe qu'un tel transfert de leadership avait lieu, ce ne sont pas les fabricants qui l'ont donné, mais les supermarchés des grandes chaines, qui s'étaient tout à fait ajustées aux exigences des fabricants et à leur façon de fonctionner. En l'espace de quelques années, ces chaines se sont toutes retrouvées en difficulté et plusieurs, telles A&P, Union ou Dominion, sont simplement disparues. Celles, comme Steinberg, qui ont résisté à la tourmente, ont cherché leur voie pendant un certain temps, et pas toujours du bon côté.

En même temps que plusieurs chaines disparaissaient, de nouveaux types de magasins qu'on ne pensait pas viables - poissonneries, boulangeries, charcuteries, magasins de fruits et légumes ou de produits en vrac se multipliaient. Ces nouveaux établissement allaient en contradiction avec le supermarché-type avec lequel s'adonnaient si bien les fabricants. Leur superficie était petite, leur vocation spécialisée leurs produits souvent peu connus ou leurs marques nouvelles. La fraicheur était une de leurs lignes de force, alors que les fabricants avaient bâti leur pouvoir sur les conserves. Autre anomalie, les petites boutiques pratiquaient des prix élevés. Malgré tous ces handicaps, pourtant, elles drainaient vers elles une clientèle de plus en plus nombreuse. Cette clientèle semblait attirée par le style même de ces établissements.

Malgré les bouleversements qui affectaient leur réseau de distribution, les fabricants ont gardé, au cours des années 70, un dynamisme

certain. Ils ont accompli, au plan marketing, de véritables percées : pensons, par exemple, aux surgelés ou aux contenants à jus. Ces percées, qui témoignaient d'un véritable effort de recherche, avaient supposé d'importants investissements. Au plan de l'image, certaines marques ont même réussi à briser leur cadre national et à être reconnues mondialement: Pepsi, par exemple, a pénétré en Russie et Coke, en Chine.

Malgré ces percées, l'image de la bonne alimentation a continué de se détacher des fabricants pour s'attacher aux détaillants.

A côté des boutiques se sont multipliés aussi d'autres magasins qui ont mis les grandes marques au défi : les dépanneurs. Partis des petites épiceries de quartier - à qui il ne restait finalement que deux avantages : la bière et les heures d'affaires, les dépanneurs pouvaient afficher une certaine indépendance vis-à-vis des grandes marques. Ce qu'ils vendaient d'abord, c'était de la "commodité". Avec eux, gérer une image de marque ou une politique de prix devenait très difficile. Mais une chose était certaine : de plus en plus de clients les fréquentaient.

L'attrait qu'éprouvait le consommateur pour les nouvelles boutiques d'alimentation et les dépanneurs de toutes sortes n'avait rien de passager; il correspondait en effet à des modifications socio-économiques profondes. Entre 1960 et 1980, la société québécoise a éclaté. Au lieu de quelques modèles simples de valeurs et de comportements, on s'est retrouvé avec une foule de sous-groupes aux styles de vie différents et même opposés. Chacun de ces groupes cherchait des magasins à son image. Pour eux, le nom, la qualité, le prix d'un produit restaient importants, mais dans la mesure où ils étaient intégrés dans un magasin reflétant leur façon d'être. L'identification au magasin prenait le pas sur l'identification au produit. Les chaines ou les regroupements de supermarchés ont alors aligné leurs stratégies dans

quatre directions : l'approche multi-formats, la création de mini-boutiques à l'intérieur même de leurs établissements, le fait-sur-place et les produits frais. C'est ce que Steinberg a fait.

Voyons d'abord l'approche multi-formats. Au début des années 60, Steinberg, par exemple, n'avait qu'un seul type de magasin : le supermarché. Vingt-cinq ans plus tard, elle avait développé une douzaine de formats de magasin très différents les uns des autres : Marché du Jour, Supermarché, 5 Saisons, La Maisonnée, et autres. Certains de ces établissements ont des allures d'entrepôts de gros, d'autres l'apparence de magasins d'alimentation raffinés. Cette multiplicité des "formats " s'est traduite par des programmes de rénovation d'une ampleur sans précédent.

En même temps qu'était effectuée cette opération, nous avons implanté, chaque fois que la formule le permettait, des mini-boutiques à l'intérieur même de nos magasins. Nos supermarchés contiennent aujourd'hui, bien identifiées et chacune avec leur décor propre, une poissonnerie, une charcuterie, une boutique de fruits et légumes une fromagerie, et ainsi de suite.

Le fait-sur-place prend également de plus en plus d'importance chez nous. Nos supermarchés contiennent une boulangerie et une pâtisserie. On y retrouve aussi de plus en plus de plats cuisinés. Nos dépanneurs la Maisonnée peuvent même offrir le petit déjeuner.

Nos établissement donnent enfin une plus grande place qu'avant aux produits frais. Une de nos nouveaux formats, les 5 Saisons, se spécialise même exclusivement dans cette catégorie de produits.

L'approche multi-formats, les boutiques intégrées, le fait-sur-place et l'insistance sur la fraicheur ont eu pour effet d'achever le transfert du leadership en marketing. La clientèle s'identifie maintenant

à eux d'abord et avant tout, ou presque. Les grandes marques ont encore beaucoup de pouvoir d'attraction, mais le distributeur en a énormément gagné.

La meilleure preuve de ce que j'avance tient dans le chiffre suivant : à l'heure actuelle, c'est dans le magasin même que 70 % des consommateurs décident de leurs achats. Beaucoup plus forte qu'il y a 20 ans, cette proportion est en croissance continue. La clientèle qui détermine d'avance - chez elle, par exemple - de ce qu'elle achètera est de plus en plus rare.

A lui seul, ce fait devrait ouvrir les yeux des producteurs et surtout des fabricants. Ceux-ci continuent pourtant de parler au consommateur chez lui, c'est à dire par le biais de la télévision et de la radio. Ces médias reçoivent encore la quasi-totalité des budgets de publicité. Si le consommateur prend ses décisions en magasin, pourquoi ne pas tenter plutôt de le rejoindre à cet endroit?

On voit évidemment ce que ce changement suppose: une nouvelle mentalité de collaboration, un partenariat différent, un nouveau consensus entre intervenants. Tant que ces points ne seront pas gagnés, le marketing des produits alimentaires restera inachevé.

Certes de nouvelles méthodes ont été mises de l'avant. Le marchandisage est différent, l'approche client est différente, le positionnement est étudié de façon à s'adresser à des marchés-cibles très précis. Ces marchés-cibles sont eux aussi devenus polarisés. Aussi ne parle-t-on plus seulement, aujourd'hui, de marketing national mais de marketing local. L'importance des marchés locaux ou régionaux est croissante. Des systèmes vidéo donnant de l'information sur les produits sont en opération dans plusieurs points de vente. On utilise aujourd'hui la notion du D.P.P. (direct product profitability) qui tient compte de la marge nette en évaluant les coûts de manutention et autres rattachés au produit plutôt que la marge brute de profit.

Cette approche est beaucoup plus réaliste.

Ces efforts sont intéressants, mais insuffisants. L'appui des producteurs et fabricants reste nécessaire. Certaines grandes marques, par exemple, sont plus populaires que jamais.

En fait, les distributeurs ont peut-être le leadership, mais ils ont besoin de partenaires.

C'est le message que je voulais vous transmettre.

Monsieur Jacques Proulx

Président de l'U.P.A.

PRODUCTION DE BASE

Mesdames,

Messieurs,

D'EMBLÉE, JE VOUDRAIS VOUS REMERCIER DE M'AVOIR INVITÉ À CETTE ACTIVITÉ FORT IMPORTANTE OÙ NOUS VOULONS TOUS ESSAYER D'INTÉGRER LE MARKETING À L'ACTION ÉCONOMIQUE QUI NOUS MOTIVE. JE VEUX INTERPRÉTER CE GESTE COMME UN SIGNE DE NOTRE BESOIN RESPECTIF DE NOUS PARLER... ENFIN!

UN DIAGNOSTIC QUI DEVRAIT FAIRE L'UNANIMITE

DANS CETTE IMMENSE CHAÎNE AGRO-ALIMENTAIRE OÙ NOUS NOUS SITUONS TOUS ET TOUTES À DES MAILLONS DIVERS, UNE CHOSE EST FRAPPANTE: IL S'AGIT DE L'ÉNORME FORCE ÉCONOMIQUE QUE NOUS REPRÉSENTONS DANS LE TISSU INDUSTRIEL ET SOCIAL DU QUÉBEC. PENSONS-Y UN PEU, CAR CELA MÉRITE D'ÊTRE SIGNALÉ: L'AGRICULTURE, À ELLE SEULE, C'EST DIRECTEMENT 1,5 MILLIARD DE DOLLARS INJECTÉS DANS L'ÉCONOMIE, SOIT L,5 % DE NOTRE PRODUIT INTÉRIEUR BRUT (PIB); AVEC L'AGRO-ALIMENTAIRE ET SES ANNEXES, NOUS PARLONS DE 5 % DU PIB, SOIT 5 MILLIARDS DE DOLLARS ET, SI NOUS Y AJOUTONS TOUTES LES IMMOBILI-SATIONS DU SECTEUR AGRICOLE, NOUS PARLONS D'UN GRAND TOTAL DE PRÈS DE 20 MILLIARDS.

ALORS, N'AYONS CRAINTE DE PRENDRE LA PLACE QUI NOUS REVIENT TROP SOUVENT NOUS, LES PRODUCTEURS ET PRODUCTRICES AGRICOLES

AVONS CE SENTIMENT DE NOUS SAVOIR IGNORÉS LORSQUE L'ON PARLE D'ÉCONOMIE, COMME SI NOUS N'AVIONS PAS LE DROIT DE CITÉ AU SEIN DU MONDE DIT "DES AFFAIRES".

DONC, DANS NOTRE MONDE, DANS LE CONTEXTE PRÉCIS DU MARKETING, IL NOUS FAUT CONSTATER QU'IL Y A DES PROBLÈMES: DES PROBLÈMES DE PERCEPTION TOUT D'ABORD, DES PROBLÈMES DE RAPPORTS ENTRE LES DIVERS INTERVENANTS ENSUITE, ET DES PROBLÈMES QUI, CEUX-LÀ, DÉCOULENT PLUS DES DÉFIS À RELEVER... JE VEUX PARLER DE L'EXPANSION NÉCESSAIRE DE NOS ACTIVITÉS OÙ QUE NOUS SOYONS SITUÉS DANS CETTE CHAÎNE AGRO-ALIMENTAIRE.

LA PERCEPTION D'ABORD. IL EST DE NOTORIÉTÉ PUBLIQUE QUE CE QUI AGACE LE PLUS NOS PARTENAIRES, AU DÉPART, C'EST L'EXISTENCE DES PLANS CONJOINTS. RÉALITÉ OU FAUX PROBLÈME, PEU IMPORTE, VOTRE QUESTIONNEMENT DURE ET PERSISTE.

JE VOUDRAIS DONC ESSAYER DE VOUS RASSURER ET DE VOUS EXPLIQUER LA VRAIE NATURE DE CETTE FORME D'INTÉGRATION À LAQUELLE ON REPROCHE DE NE PAS FAIRE DE MARKETING, CAR C'EST BIEN DE CELA QU'IL S'AGIT. ET, DE PRIME ABORD, JE VOUS DIRAI QUE LA DIFFÉRENCE ENTRE UN PLAN CONJOINT ET, PAR EXEMPLE, LE SYSTÈME DES FRANCHISÉS

DANS CERTAINES CHAÎNES D'ALIMENTATION CHEZ MÉTRO/ RICHELIEU, CHEZ SAINT-HUBERT, CHEZ MCDONALD OU MÊME CHEZ LES PÉTROLIÈRES, BIEN CETTE DIFFÉRENCE N'EXISTE PAS. IL FAUT DONC CONSTATER QUE LE SYSTÈME QUE L'ON JUGE EFFICACE DANS L'ALIMENTATION OU DANS D'AUTRES SECTEURS ÉCONOMIQUES POURSUIT LES MÊMES BUTS AU NIVEAU DE LA PRODUCTION AGRICOLE.

LES PRODUCTEURS, COMME TOUS LES AUTRES GROUPES DE LA SOCIÉTÉ, DOIVENT POUVOIR COMPTER SUR UN REVENU SUFFISANT ET RÉGULIER POUR RENCONTRER LEURS OBLIGATIONS. OR, ÉTANT PROPRIÉTAIRES D'UNE ENTREPRISE DE PRODUCTION, LEURS REVENUS PROVIENNENT ESSENTIELLEMENT DE LA VENTE DE LEURS PRODUITS. C'EST POURQUOI L'ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE DE REVENU DOIT REPOSER, D'ABORD, SUR UN SYSTÈME DE MISE EN MARCHÉ ADÉQUAT PERMETTANT DE RENCONTRER LES COÛTS DE PRODUCTION ET D'ASSURER AU PRODUCTEUR UN SALAIRE À LA MESURE DE SES EFFORTS ET DE SA COMPÉTENCE.

L'ON POURRA NOUS RÉPLIQUER QUE LE MODÈLE QUE NOUS PRIVILÉGIONS FAIT FI D'UNE SOCIÉTÉ DE LIBRE CONCURRENCE PARFAITE. BIEN SÛR... MAIS QUI, DANS NOTRE SOCIÉTÉ PEUT, SANS RIRE, PRÉTENDRE QUE SON ENTREPRISE FONCTIONNE DANS LA LIBRE CONCURRENCE PARFAITE?

LE MARCHÉ DES PRODUITS AGRICOLES EST UN MARCHÉ D'OFFRE CONCURRENTIELLE DANS UN MONDE D'ACHETEURS QUI NE L'EST PAS. CONTRAIREMENT À LA PRODUCTION AGRICOLE, LA PLUPART DES MARCHÉS SUBISSENT UNE RÉDUCTION CONSTANTE DU NOMBRE DES OFFRANTS À L'AVÈNEMENT GÉNÉRALISÉ D'UNE CONCURRENCE IMPARFAITE ET DE MARCHÉS OLIGOPOLISTIQUES.

NOUS SAVONS TOUS QUE, DANS NOTRE DOMAINE, LES GAINS DE PRODUCTIVITÉ SONT PRESQUE TOUS INTÉGRALEMENT TRANSFÉRÉS AUX CONSOMMATEURS. J'AVOUE QUE CETTE CONSTATATION NE FAIT PAS L'UNANIMITÉ CHEZ LES PRODUCTEURS AGRICOLES OÙ BEAUCOUP VOIENT CERTAINS GROSSISTES, DÉTAILLANTS ET TRANSFORMATEURS VIVRE DANS UN CLIMAT DE STABILITÉ PLUS GRAND QUE LE LEUR.

QUANT À NOUS, NOUS SAVONS BIEN QUE LE PROBLÈME EST PLUS GLOBAL ET, POUR NE PAS REPRENDRE L'HISTOIRE AU DÉLUGE, NOUS TOMBERONS D'ACCORD POUR CONSTATER, L'UN DANS L'AUTRE, QU'EN GÉNÉRAL CE SONT LES CONSOMMATEURS QUI SONT LES BÉNÉFICIAIRES DES PRIX AGRICOLES QUE NOUS POUVONS JUGER, À NOTRE NIVEAU, TROP BAS. L'INSTABILITÉ DES PRIX EST UN AUTRE FACTEUR DÉSTABILISANT POUR LE PRODUCTEUR.

CET ENSEMBLE DE FAITS A DONNÉ NAISSANCE AUX PLANS CONJOINTS. CETTE NÉGOCIATION COLLECTIVE DES CONDITIONS DE MISE EN MARCHÉ DE

NOS PRODUCTIONS S'EST, JUSQU'À DATE, MONTRÉE LA PLUS EFFICACE ET LA PLUS APPROPRIÉE ÉCONOMIQUEMENT ET SOCIALEMENT POUR LES AGRICULTEURS QUI Y SONT ENGAGÉS... ET MÊME POUR DES TRANSFORMATEURS (EXEMPLE DANS LA VOLAILLE AVEC VOLBEC).

LES PLANS CONJOINTS DEMEURENT ÉGALEMENT DANS LES LIMITES DU RAISONNABLE POUR LE TYPE DE SOCIÉTÉ DANS LEQUEL NOUS ÉVOLUONS. DE TOUTE FAÇON, LES BALISES DE LA RÉGIE DES MARCHÉS AGRICOLES DU QUÉBEC VEILLENT AU GRAIN. FAUT-IL, POUR SE CONVAINCRE DE L'UTILITÉ DES PLANS CONJOINTS, RAPPELER QUE C'EST DANS LES PRODUCTIONS OÙ ILS EXISTENT QUE LES CHOSES SE PASSENT LE MIEUX DU CÔTÉ DE LA PRODUCTION ET DE LA TRANSFORMATION.

LE PLAN CONJOINT N'EST PAS LÀ POUR IMPOSER DES CHOSES, MAIS BIEN POUR RATIONALISER LA MISE EN MARCHÉ. IL N'Y A QU'À REGARDER DU CÔTÉ DU LAIT, DES OEUFS OU DE LA VOLAILLE. BREF, LE PLAN CONJOINT SE RÉSUME AINSI: UNE CERTAINE PÉRÉQUATION DANS LES REVENUS, UNE RÉGULARISATION DES APPROVISIONNEMENTS, UNE RATIONALISATION DES COÛTS ET UNE PROTECTION DEVANT DES SURPLUS. VOILÀ DE LA MISE EN MARCHÉ ORDONNÉE.

J'EMPLOIERAI UNE PÉRIPHRASE BIEN CONNUE POUR VOUS DONNER NOTRE OPINION SUR LES PLANS CONJOINTS: DES PLANS CONJOINTS SI NÉCESSAIRES, MAIS PAS NÉCESSAIREMENT DES PLANS CONJOINTS, CAR IL Y A DE NOUVEAUX SYSTÈMES DONT IL FAUT TESTER LA FIABILITÉ ET LA FINALITÉ.

ENCORE RÉCEMMENT, PAR DES CRÉATIONS COMME POMEXPER INC. OU POMEXPAN INC., LES PRODUCTEURS AGRICOLES ONT CLAIREMENT DÉMONTRÉ QUE SI LE PLAN CONJOINT EST UN SYSTÈME QUI LEUR SOURIT, IL N'EST PAS UNE BIBLE DE LAQUELLE NOUS NE POURRIONS DÉROGER. IL Y A DE LA PLACE À L'INNOVATION, CELA VA DE SOI.

DES BUTS COMMUNS

QUE L'ON SOIT PRODUCTEUR AGRICOLE, DANS LA COMMERCIALISATION, DANS LA TRANSFORMATION OU DANS LA DISTRIBUTION, UNE SEULE FINALITÉ DOIT ABSOLUMENT NOUS RÉUNIR, QUELS QUE SOIENT LES EFFORTS À DISTRIBUER: LE CONSOMMATEUR EST ROI. IL NOUS FAUT SATISFAIRE SES GOÛTS ET PRÉFÉRENCES INDIVIDUELS, AMÉLIORER SANS CESSE LA QUALITÉ DE CE QU'IL CONSOMME, LUI FAIRE ÉPARGNER TEMPS ET SOUCIS.

CES CRITÈRES DOIVENT MAINTENANT S'ARTICULER AVEC LE BESOIN NORMAL DE SÉCURITÉ MINIMALE POUR TOUTES CELLES ET CEUX QUI SONT EN AMONT DES CONSOMMATEURS, C'EST-À-DIRE VOUS ET NOUS. PRÉTENDRE QUE NOUS RÉPONDONS TOUJOURS BIEN À CE SCHÉMA SERAIT SE LEURRER: TANT CHEZ LES PRODUCTEURS QUE CHEZ LES INTERMÉDIAIRES, IL NOUS RESTE DU CHEMIN À PARCOURIR AVANT LA PERFECTION...

IL EST VRAI QUE LES AGRICULTEURS DOIVENT PLUS ENCORE INNOVER ET SEGMENTER DE PLUS EN PLUS LEURS MARCHÉS. IL EST VRAI QUE LES CRITÈRES DE CONTRÔLE TOTAL DE LA QUALITÉ, EXACTEMENT COMME DANS LE MONDE DE L'INDUSTRIE, DEVRONT S'IMPLANTER SANS TARDER LÀ OÙ ILS FONT ENCORE DÉFAUT. ET IL EST NON MOINS VRAI QUE NOUS DEVONS ENCORE ET TOUJOURS NOUS ADAPTER TECHNIQUEMENT AUX BESOINS DU MARCHÉ.

LÀ-DESSUS, JE PUIS VOUS ASSURER QUE L'UPA ET SES AFFILIÉS METTENT ET METTRONS TOUTES LES ÉNERGIES NÉCESSAIRES POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES. NOUS SAVONS TROP BIEN QUE NOTRE EXISTENCE MÊME DÉPEND DE NOTRE ADAPTABILITÉ ET, PAR AILLEURS, CHOSE À NE JAMAIS OUBLIER, NOUS AVONS AUSSI UNE OBLIGATION MORALE QUI NOUS PLAÎT: CELLE DE RÉPONDRE SOCIALEMENT À DES BESOINS AUSSI VITAUX QUE CEUX QUI TOUCHENT L'ALIMENTATION DE NOTRE PEUPLE.

S'ADAPTER AU GOÛT, CELA NE VEUT PAS DIRE, COMME C'EST PARFOIS LE CAS CHEZ LES GRANDES CHAÎNES, DE DÉCIDER À LA PLACE DU CONSOMMATEUR DE CE QU'IL DOIT MANGER OU SURTOUT SOUS QUELLE MARQUE CELA DOIT SE VENDRE.

S'IL Y A UN REPROCHE QUE NOUS POUVONS VOUS FAIRE, C'EST BIEN QUE LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DOIT AUSSI S'IMPLANTER CHEZ VOUS ET DANS LA MÊME MESURE QUE CHEZ LE PRODUCTEUR. PERSONNE NE ME FERA CROIRE QUE SI NOS PRODUITS MARAÎCHERS, PAR EXEMPLE, SONT LA COQUELUCHE DES CONSOMMATEURS DE BOSTON, ILS NE POURRAIENT L'ÊTRE À MONTRÉAL!

N'OUBLIONS PAS, LE CONSOMMATEUR D'AUJOURD'HUI N'EST PLUS CELUI D'HIER, ET HEUREUSEMENT. DANS LE RÔLE DES INTERMÉDIAIRES, IL N'Y A SOUVENT PAS DE QUOI PAVOISER LORSQU'ON CONSTATE QUE CERTAINS PRIX SONT FIXÉS SUR LE BAS DE GAMME, COMME ENCORE TOUT RÉCEMMENT CELUI DE LA LAITUE. TROP DE FRUITS ET LÉGUMES ONT ENCORE UNE MINE PITOYABLE DANS DE TROP NOMBREUX ÉTALAGES. CES APPROCHES MALHEUREUSES SONT CELLES QUI CRÉENT LES DISTANCES ENTRE NOUS.

ET POURTANT, EST-IL ASSEZ ÉVIDENT QUE NOUS AVONS TOUS UN INTÉRÊT MAJEUR À NOUS RAPPROCHER. LA VOLONTÉ DE LE FAIRE DEVRA DORÉNA-

VANT DEVENIR TRÈS APPARENTE CAR, JE NE VOUS LE CACHE PAS, DES EXEMPLES COMME CELUI DONT LE REPRÉSENTANT DE LA FIRME SUISSE MIGRO VOUS PARLERA, PEUVENT DEVENIR TRÈS ALLÉCHANTS POUR LES PRODUCTEURS AGRICOLES QUÉBÉCOIS.

ALLER PLUS LOIN

LA PROBLÉMATIQUE QUI NOUS PRÉOCCUPE, LE MARKETING NÉCESSAIRE ET ESSENTIEL AU DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR AGRICOLE ET AGRO-ALIMENTAIRE EXIGENT DE NOUS TOUS UNE PRISE DE CONSCIENCE RAPIDE: IL FAUT METTRE FIN À CETTE ESPÈCE DE SUSPICION PERMANENTE, À CET ESPRIT DE CHICANE QUI NOUS AFFAIBLIT. IL EST EFFRAYANT DE CONSTATER À QUEL POINT NOUS NE NOUS CONNAISSONS PRESQUE PAS, ALORS QUE NOUS SOMMES LIÉS À LA MÊME CHAÎNE, QUE NOUS NE NOUS PARLONS PAS BEAUCOUP ET QUE, FATALEMENT, NOUS NE RÉFLÉCHISSONS JAMAIS ENSEMBLE.

SANS POUVOIR DE MARCHÉS, LE POUVOIR ÉCONOMIQUE QUE NOUS AVONS, CHACUN DANS NOTRE COIN, RESSEMBLE À DE L'ARGENT QUI DORT DANS UN BAS DE LAINE. C'EST POURQUOI JE SUIS HEUREUX DE VOUS CONVIER À LA MISE SUR PIED, DANS LES MOIS QUI SUIVENT, D'UNE VÉRITABLE «TABLE DE CONCERTATION» RÉUNISSANT L'UPA ET LES INTERMÉDIAIRES

QUE VOUS REPRÉSENTEZ. CETTE TABLE QUI NOUS RÉUNIRAIT NOUS DONNERAIT TOUT D'ABORD LA CHANCE D'ÉCHANGER SUR L'IMPACT DES CHANGEMENTS SURVENUS CHEZ LES CONSOMMATEURS ET, ENSUITE, D'EN ARRIVER À ÉLABORER DES ACTIONS COMMUNES.

L'UPA, DANS UN PREMIER TEMPS, ATTEND VOS COMMENTAIRES ET TIENT À VOIR L'INTÉRÊT QUE VOUS PORTEZ À NOTRE PROPOSITION. PUIS NOUS POURRIONS, DÈS LES PREMIERS JOURS DE 1988, NOUS ASSEOIR ENSEMBLE AUTOUR D'UNE MÊME TABLE.

CONCLUSION

EN TERMINANT, JE VOUDRAIS VOUS REDIRE À QUEL POINT NOUS CROYONS QUE LA MISE EN MARCHÉ ET LE MARKETING DÉTERMINENT LA RÉUSSITE DE LA PRODUCTION ELLE-MÊME. À QUEL POINT AUSSI NOUS SOMMES CONSCIENTS DES CHOSES QUE NOUS, PRODUCTEURS ET PRODUCTRICES AGRICOLES, AVONS À RÉALISER. ET N'AYEZ CRAINTE, NOUS LE FERONS QUELLE QUE SOIT LA FAÇON.

VOUS ÊTES DES HOMMES ET DES FEMMES D'AFFAIRES, MAIS LES PRODUCTEURS AUSSI BRASSENT DES AFFAIRES. ET LORSQUE C'EST D'AFFAIRES

DONT ON PARLE, IL EST CLAIR QUE LA CLÉ S'APPELLE MARKETING. MAIS LE MARKETING N'EST PAS SÉRIEUX SI L'ON TABLE SUR DES PROFITS TEMPORAIRES. LE DÉVELOPPEMENT PERMANENT, C'EST CELA QUE NOUS DEVONS TOUS VISER; CE DÉVELOPPEMENT DOIT RÉPONDRE AUX CHOIX ET AUX ATTITUDES QUASI JOURNALIÈRES DES CONSOMMATEURS.

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL
UNION DES PRODUCTEURS AGRICOLES
LE 6 OCTOBRE 1987
JYD/MB

Monsieur Ghislain Leblond

Sous-ministre, Ministère de l'Agriculture,

des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

LE MARKETING INTÉGRÉ A L'ACTION

COLLOQUE

"LE MARKETING INTÉGRÉ A L'ACTION"

MESDAMES,

MESSIEURS,

IL ME FAIT PLAISIR DE VENIR VOUS ENTRETENIR, DANS LE CADRE DE CE COLLOQUE CONSACRÉ AU MARKETING, DE L'IMPORTANCE ACCRUE QUE PREND CETTE FONCTION AU M.A.P.A.Q.

PERMETTEZ-MOI TOUT D'ABORD DE REMERCIER ET FÉLICITER LES ORGANISATEURS POUR LA TENUE DE CE COLLOQUE ET POUR LE CHOIX DU THÈME ARRÊTÉ "LE MARKETING INTÉGRÉ À L'ACTION" QUI EST ON NE PEUT PLUS JUDICIEUX. L'ÉVÉNEMENT D'AUJOURD'HUI CONSTITUE UNE AUTRE ÉTAPE VERS UNE MEILLEURE CONCERTATION ENTRE LES ÉLÉMENTS DE LA CHAÎNE AGRO-ALIMENTAIRE DU QUÉBEC QUI NE POURRA QUE BÉNÉFICIER À CHACUN DES PARTENAIRES.

LE MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC EST UN INTERVENANT MAJEUR DANS LE SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE QUÉBÉCOIS. SES INTERVENTIONS SONT EN EFFET NOMBREUSES ET VARIÉES ET SA PRÉSENCE SE MANIFESTE TOUT AU LONG DE LA FILIÈRE AGRO-ALIMENTAIRE. LE MINISTÈRE EST PRÉSENT AU NIVEAU DE L'ENSEIGNEMENT, DE LA RECHERCHE,

DE LA PRODUCTION, DE LA TRANSFORMATION ET DE LA COMMERCIALISATION. LE BUDGET TOTAL SE CHIFFRE À 565 MILLIONS $ ET 3 300 EMPLOYÉS Y OEUVRENT. LES CLIENTÈLES À DESSERVIR SONT MULTIPLES ET LEURS ATTENTES DIVERSIFIÉES.

LORSQUE VOUS PRENEZ LA CHARGE ADMINISTRATIVE ET QUE VOTRE BUT EST DE VOUS ASSURER QUE TOUTES SES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES AURONT UN IMPACT POSITIF MAXIMUM, VOUS PROCÉDEZ TOUT NATURELLEMENT À UNE ÉVALUATION DE LA SITUATION AFIN DE PRÉCISER VOTRE PHILOSOPHIE ET VOTRE MISSION, AINSI QUE VOS CIBLES STRATÉGIQUES. QUELLES SONT DONC LES CONCLUSIONS DE CETTE ANALYSE.

LE QUÉBEC A CONNU UNE CROISSANCE REMARQUABLE AU COURS DE LA DERNIÈRE DÉCÉNNIE, LAQUELLE A EU POUR EFFET DE PORTER SON AUTOSUFFISANCE À 80%.

DANS LE CONTEXTE DE SURPLUS MONDIAL ET CANADIEN ACTUEL, LE DÉFI DE L'AGRICULTURE AU QUÉBEC N'EST PLUS, SAUF POUR QUELQUES PRODUCTIONS PARTICULIÈRES, L'EXPANSION DES CAPACITÉS DE PRODUCTION PRIMAIRE MAIS LEUR RENTABILISATION.

DORÉNAVANT, LE DÉVELOPPEMENT DE CE SECTEUR PASSERA DAVANTAGE PAR LA TRANSFORMATION ET LA COMMERCIALISATION DES PRO-

DUITS POUR EN MAXIMISER LES RETOMBÉES DE LA VALEUR AJOUTÉE.

DE PLUS, LA CAPACITÉ DE CONCURRENCER DE L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE QUÉBÉCOISE SERA FONCTION DE SON HABILITÉ À TIRER SON ÉPINGLE DU JEU, DANS UN CONTEXTE MONDIAL ET NON PAS STRICTEMENT LOCAL.

LES CONSOMMATEURS RECHERCHENT DES PRODUITS DIVERSIFIÉS ET DE PLUS EN PLUS RAFFINÉS QUI DOIVENT TOUJOURS ÊTRE DE QUALITÉ SUPÉRIEURE ET AU MEILLEUR PRIX POSSIBLE.

D'AUTRE PART, LE GOUVERNEMENT N'A PLUS LES MOYENS DE MULTIPLIER SES PROGRAMMES D'INTERVENTION. IL EXIGE QUE LES MINISTÈRES ET ORGANISMES SOIENT TOUJOURS PLUS SÉLECTIFS DANS LES TYPES D'INTERVENTION ET TOUJOURS PLUS RATIONNELS ET RIGOUREUX DANS L'ADMINISTRATION DES RESSOURCES MISES À LEUR DISPOSITION.

AINSI, LA PHILOSOPHIE D'ACTION EST LA SUIVANTE. LE MINISTÈRE ENTEND ASSUMER PLEINEMENT LE RÔLE PARTICULIER ET PRIVILÉGIÉ QUI EST LE SIEN, EN AGISSANT COMME CATALYSEUR DES FORCES EN PRÉSENCE, EN STIMULANT UNE PLUS GRANDE CONTRIBUTION DES DIVERS PARTENAIRES ET EN DYNAMISANT LES

SECTEURS PRÉSENTANT LE PLUS DE POTENTIEL. TOUT COMME IL A CHOISI DE LE FAIRE AUJOURD'HUI EN PARTICIPANT À L'ORGANISATION DE CE COLLOQUE. COLLOQUE D'UNE IMPORTANCE STRATÉGIQUE, PUISQU'IL NOUS PERMET DE DISCUTER AVEC NOS PARTENAIRES DU MARKETING INTÉGRÉ À L'ACTION.

OR, CHEZ NOUS AU MINISTÈRE, C'EST JUSTEMENT CETTE FONCTION MARKETING QUI EST MAINTENANT LA PIERRE D'ASSISE DE NOTRE MISSION ET QUI DIRIGE NOTRE ACTION.

LE MINISTÈRE S'EST EFFECTIVEMENT DONNÉ COMME MISSION DE "FAVORISER L'ADAPTATION DE L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE AUX OPPORTUNITÉS ET EXIGENCES ACTUELLES ET FUTURES DES MARCHÉS INTERNES ET EXTERNES, AU BÉNÉFICE DES INTERVENANTS SOCIO-ÉCONOMIQUES QUÉBÉCOIS, TOUT EN ASSURANT LA PROMOTION DES INTÉRÊTS DE CE SECTEUR ET EN DONNANT AUX EXPLOITANTS AGRICOLES ACCÈS À UN RÉGIME ADÉQUAT DE PROTECTION".

PARMI LES DIX (1) CIBLES STRATÉGIQUES DÉCOULANT DE CETTE MISSION, VOUS RETROUVEZ LES SUIVANTES:

- LA DYNAMISATION DU SECTEUR SECONDAIRE: CONSOLIDATION, DIVERSIFICATION ET VALEUR AJOUTÉE;

- LE POSITIONNEMENT OPTIMAL DES PRODUITS DU QUÉBEC: REGROUPEMENT DE L'OFFRE, APPROVISIONNEMENT DES MARCHÉS DU DÉTAIL ET HORS FOYER, PROMOTION ET ÉTABLISSEMENT D'UN RÉSEAU COMMERCIAL À L'ÉTRANGER;

- L'ÉCOUTE DU CONSOMMATEUR: IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS DANS LES HABITUDES DE CONSOMMATION ET ADAPTATION AUX BESOINS ET AUX EXIGENCES;

- ET LA CONCERTATION DES PARTENAIRES DE L'AGRO-ALIMENTAIRE.

AINSI, CETTE NOUVELLE MISSION ET LES CIBLES QUI EN DÉCOULENT NOUS ONT DICTÉ UNE RÉVISION COMPLÈTE DE NOS INTERVENTIONS DANS LE SECTEUR DE LA POST-PRODUCTION. DEPUIS LE MOIS D'AOÛT DERNIER, NOUS PROPOSONS AU SECTEUR UNE NOUVELLE STRATÉGIE AGRO-ALIMENTAIRE QUE NOUS SOUTIENDRONS PAR UNE SÉRIE DE NOUVEAUX PROGRAMMES VISANT À SUPPORTER VOS EFFORTS DE DYNAMISATION DE VOS ENTREPRISES ET DONC DU SECTEUR.

CONNUE SOUS LE VOCABLE **"INNOVACTIONS"**, LA NOUVELLE STRATÉGIE AGRO-ALIMENTAIRE DU MINISTÈRE PRIORISE LES INTERVENTIONS AUX NIVEAUX DES EXPORTATIONS, DE LA TRANSFORMATION ET DE LA COMMERCIALISATION DE NOS PRODUITS AGRICOLES ET ALIMENTAIRES.

LES PROGRAMMES **"INNOVACTIONS"** PORTENT SUR DE NOMBREUX VOLETS, DONT LA MISE EN PLACE D'UN IMPORTANT RÉSEAU D'ATTACHÉS COMMERCIAUX EN POSTE DANS CINQ (5) PAYS PRÉSENTANT POUR LE QUÉBEC LE PLUS D'INTÉRÊT AU NIVEAU AGRO-ALIMENTAIRE. PARALLÈLEMENT, LES PME QUÉBÉCOISES POURRONT RECEVOIR UNE AIDE FINANCIÈRE PERMETTANT L'ACCROISSEMENT DE LEURS ACTIVITÉS DE COMMERCIALISATION VIA LA PRÉSENTATION DE NOUVEAUX PRODUITS, D'ÉTUDES DE MARCHÉ OU MÊME PAR L'ÉTABLISSEMENT DE RÉSEAUX DE DISTRIBUTION.

LES ENTREPRISES DE TRANSFORMATION BIO-ALIMENTAIRE PROFITERONT ÉGALEMENT DE LA NOUVELLE STRATÉGIE MISE EN PLACE PAR LE MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION. EN EFFET, LES FABRICANTS DE PRODUITS INNOVATEURS POURRONT DÈS LE DÉPART COMPTER SUR UNE AIDE FINANCIÈRE RÉDUISANT LES COÛTS D'ACQUISITION D'ÉQUIPEMENTS DESTINÉS À GARANTIR UNE MEILLEURE CONFORMITÉ DES PRODUITS ALIMENTAIRES AVEC LES EXIGENCES DU MARCHÉ. LES PROJETS D'INVESTISSEMENTS DANS CE SECTEUR SERONT ÉGALEMENT SOUTENUS, LE TOUT VISANT À ACCÉLÉRER L'ÉMERGENCE DE LEADERS INDUSTRIELS.

ENFIN, LE MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC ET AGRICULTURE CANADA OFFRIRONT

UNE AIDE TECHNIQUE ET FINANCIÈRE AUX ENTREPRISES QUI RÉALISERONT, POUR LA PREMIÈRE FOIS AU QUÉBEC, LE TRANSFERT D'UNE TECHNOLOGIE DONNÉE. SOULIGNONS ÉGALEMENT QU'UN NOUVEAU VOLET FÉDÉRAL-PROVINCIAL PERMETTRA ENTRE AUTRES L'ACCROISSEMENT DU DEGRÉ D'EFFICACITÉ DE LA PRODUCTION ET DE LA TRANSFORMATION AGRO-ALIMENTAIRE AU QUÉBEC.

CETTE NOUVELLE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT, AINSI QUE LA NOUVELLE MISSION DU MINISTÈRE, IMPLIQUE UNE CONTRIBUTION IMPORTANTE DU SOUS-MINISTÉRIAT DU DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL. DANS LE BUT DE MIEUX S'ACQUITTER DE SON RÔLE, CE SOUS-MINISTÉRIAT A PROCÉDÉ À UNE IMPORTANTE RESTRUCTURATION DE SA DIRECTION DE LA COMMERCIALISATION.

DEPUIS SA CRÉATION, IL Y A PLUS DE QUINZE (15) ANS, LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DU MINISTÈRE A ORIENTÉ SES ACTIONS ET SERVICES VERS LA PROMOTION ET L'AMÉLIORATION DE LA COMMERCIALISATION DE CERTAINES DENRÉES AGRICOLES. ELLE A DÉVELOPPÉ AINSI UN RÉSEAU EFFICACE DE CONTACTS PRIVILÉGIÉS AVEC LES INTERVENANTS DU MILIEU AGRO-ALIMENTAIRE. PAR CONTRE, ELLE NE RÉPONDAIT PAS DE FAÇON STRUCTURÉE AUX BESOINS D'INFORMATION SUR L'ÉVOLUTION ACCÉLÉRÉE DES MARCHÉS ET AUX DEMANDES PLUS DIVERSIFIÉES EN

MARKETING DE CLIENTS DE PLUS EN PLUS NOMBREUX. LA NOUVELLE DIRECTION DE LA COMMERCIALISATION EST AUJOURD'HUI COMPOSÉE DE QUATRE (4) SERVICES REPRÉSENTANTS AUTANT DE FONCTIONS.

LE SERVICE DE L'INFORMATION EN MARKETING A POUR MANDAT DE COORDONNER, DE TRAITER ET DE RENDRE DISPONIBLE À L'ENSEMBLE DU MINISTÈRE L'INFORMATION SUR L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE ET SUR LES MARCHÉS. CE SERVICE TENTE DE METTRE EN PLACE UN SYSTÈME EFFICACE D'"INTELLIGENCE" PERMETTANT DE MAINTENIR UN ÉQUILIBRE ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE, D'EXPLORER ET DE SEGMENTER, DE PRÉPARER ET ORIENTER LES CHOIX STRATÉGIQUES, TACTIQUES ET OPÉRATIONNELS DE L'ORGANISATION ET DES ENTREPRISES DU SECTEUR.

LE SERVICE D'AIDE MARKETING À L'ENTREPRISE, COMME SON NOM L'INDIQUE, JOUE UN RÔLE CONSEIL IMPORTANT AUPRÈS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES. CE SERVICE AIDE CES DERNIÈRES À DÉVELOPPER ET À AMÉLIORER LEUR FONCTION COMMERCIALISATION. GRÂCE AUX PROGRAMMES D'AIDE FINANCIÈRE QU'IL ADMINISTRE, CE SERVICE EST EN MESURE D'AIDER TECHNIQUEMENT ET FINANCIÈREMENT LES ENTREPRISES DANS LA RÉALISATION D'ACTIVITÉS TELLES QUE LES ÉTUDES DE MARCHÉ, L'ÉLABORATION DE PLANS DE COMMERCIALISATION,

L'ORGANISATION DE RÉSEAUX DE DISTRIBUTION, LE LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS, LA CONCEPTION ET LA RÉALISATION D'ACTIVITÉS DE PROMOTION.

LE GROUPE DE RELATIONS COMMERCIALES A ÉTÉ CRÉÉ DANS LE BUT DE MAINTENIR DES CONTACTS PRIVILÉGIÉS AVEC CEUX QUI DÉCIDENT ET INFLUENCENT L'ACHAT ET LA CONSOMMATION DES PRODUITS ALIMENTAIRES QUÉBÉCOIS, AFIN DE FAVORISER UNE PLUS GRANDE DISTRIBUTION DE CES PRODUITS ET D'EN AUGMENTER LA CONSOMMATION. A CET EFFET, IL ENTRETIENT DES RELATIONS EFFICACES AVEC LES GRANDES CHAÎNES D'ALIMENTATION, LES DISTRIBUTEURS ET LE SECTEUR DE L'ALIMENTATION HORS FOYER. IL ASSURE ÉGALEMENT UNE COMMUNICATION CONTINUE AUPRÈS DES CONSOMMATEURS EN MAINTENANT DES LIENS ÉTROITS AVEC LES DIVERS MÉDIAS D'INFORMATION. DE MÊME, IL MAINTIENT UNE PRÉSENCE DYNAMIQUE ET ATTENTIVE AUPRÈS DES GROUPES D'INFLUENCE ET DES ASSOCIATIONS RELIÉS À L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE QUÉBÉCOISE.

LE SERVICE D'AIDE AUX ORGANISMES ET GESTION DES CONCOURS A POUR MISSION DE FAVORISER LA RECHERCHE DE L'EXCELLENCE EN AGRICULTURE ET DE PROMOUVOIR LA CONSOMMATION DES PRODUITS AGRICOLES ET ALIMENTAIRES QUÉBÉCOIS. CE SERVICE DISPENSE UNE AIDE TECHNIQUE ET FINANCIÈRE À DIVERS GROUPES ET ASSOCIATIONS À CARACTÈRE AGRICOLE ET AGRO-ALIMENTAIRE.

D'AUTRE PART, IL EST RESPONSABLE DE LA GESTION DES CONCOURS PROMOTIONNELS SUIVANTS: ORDRE DU MÉRITE AGRICOLE; ORDRE DU MÉRITE DE LA RESTAURATION; VILLES, VILLAGES ET CAMPAGNES FLEURIS; ARTISANAT TEXTILE DU QUÉBEC; LYS D'OR, AINSI QUE LES CONCOURS VISANT LA PROMOTION DU MIEL ET DE L'ÉRABLE.

. . . . . .

J'ESPÈRE QUE CE BREF TOUR D'HORIZON DE LA NOUVELLE PHILOSOPHIE QUI ANIME LE MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION VOUS PERMET DE MIEUX SITUER NOTRE RÔLE DANS LE SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE QUÉBÉCOIS.

LE MINISTRE, LES GESTIONNAIRES ET TOUT LE PERSONNEL DU MINISTÈRE OEUVRENT DÉSORMAIS DANS UN MÊME BUT, SOIT L'ADAPTATION DE L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE QUÉBÉCOISE AUX OPPORTUNITÉS ET EXIGENCES DU MARCHÉ.

POUR LE MINISTÈRE, S'ÊTRE DONNÉ UNE TELLE MISSION, C'EST EN FAIT RECONNAÎTRE L'IMPORTANCE PRÉPONDÉRANTE DE LA FONCTION "MARKETING" DANS LE DÉVELOPPEMENT ET LA DYNAMISATION DU SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE QUÉBÉCOIS ET DES ENTREPRISES QUI LE COMPOSENT.

NOUS ENTENDONS ASSUMER NOTRE RÔLE DE CATALYSEUR AFIN D'ACCÉLÉRER L'ÉMERGENCE DE CETTE PHILOSOPIE "MARKETING" AU SEIN DES ENTREPRISES AGRICOLES ET ALIMENTAIRES. CEPENDANT, IL NE NOUS SERA POSSIBLE DE RELEVER PLEINEMENT CE DÉFI QUE SI LES DIVERS AGENTS DU COMPLEXE AGRO-ALIMENTAIRE QUÉBÉCOIS EN ARRIVENT À UNE MEILLEURE COHÉSION DANS LEURS STRATÉGIES MARKETING RESPECTIVES.

A MON AVIS, LE THÈME DE CE COLLOQUE "LE MARKETING INTÉGRÉ À L'ACTION" SOUS-ENTEND NON SEULEMENT L'URGENCE POUR NOTRE SECTEUR D'ACCÉLÉRER LE VIRAGE MARKETING, MAIS AUSSI LA NÉCESSITÉ DE DÉVELOPPER, POUR CE FAIRE, UNE COMPLICITÉ FOURNISSEURS-CLIENTS QUI ASSURERA UN EFFET DE SYNERGIE BÉNÉFIQUE À TOUS LES MAILLONS DE LA CHAÎNE.

LE MARKETING DES ANNÉES À VENIR PASSERA NÉCESSAIREMENT PAR UNE MEILLEURE COORDINATION DES STRATÉGIES DES PARTENAIRES D'UN MÊME SECTEUR. VOILÀ POURQUOI JE VOUS SOUHAITE À TOUS DES ÉCHANGES FRUCTUEUX DANS LES ATELIERS CET APRÈS-MIDI.

COMPTE RENDU

DES ATELIERS DE TRAVAIL

COMPTE RENDU DES DELIBERATIONS DES ATELIERS SUR LA PRODUCTION, LA TRANSFORMATION ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS AGRO-ALIMENTAIRES QUEBECOIS

ATELIER SUR LA PRODUCTION

Les membres de cet atelier ont, dans un premier temps, fait ressortir les problèmes et les contraintes au niveau de la production. Faute de temps, on n'a pu toutefois suggérer des éléments de solution à chacun des problèmes et contraintes identifiés.

Les principaux problèmes identifiés sont les suivants:

- la dispersion géographique des producteurs qui rend difficile la cohésion au chapitre du marketing, le transport et le maintien de standards de qualité;

- la dépendance des producteurs face aux conditions climatiques qui a des effets directs sur la qualité des produits. De plus, les producteurs croient que la qualité de leurs produits n'est pas maintenue dans le processus de distribution et que le système ne valorise pas la qualité;

- la mauvaise perception qu'ont les producteurs et les transformateurs des plans conjoints. Cela pourrait dépendre d'une mauvaise utilisation qu'on en a fait;

- les producteurs occupant des postes de direction dans leurs organismes n'ont pas toujours une bonne compréhension du marketing.

Deux propositions d'ordre général susceptibles d'améliorer la situation ont été mises de l'avant:

- on a émis le voeu qu'on favorise le plus possible le regroupement de l'offre. Les nouvelles formules mises à l'essai (encans électroniques, compagnies de commercialisation telles Pomexpan et Pomexper, etc.) semblent prometteuses;

- on a dit espérer qu'on incite les partenaires à la concertation et qu'à ce titre, on mette l'accent sur la conscientisation et la formation.

ATELIER DE LA TRANSFORMATION

Il existe un mouvement de concentration aux deux pôles de la chaîne agro-alimentaire (production-distribution). Le secteur de la transformation, quant à lui, reste très fragmenté.

Les participants à cet atelier ont constaté que le transformateur se sent souvent coincé entre les secteurs en aval et en amont. On reconnait le très grand pouvoir des chaînes (grossistes) qui, de par leur taille et l'information qu'elles possèdent, peuvent avoir une influence énorme sur le développement de l'agro-alimentaire du Québec.

Les transformateurs souhaitent:

- que fabricants et grossistes conviennent d'un partnership dans le cadre du développement d'un nouveau produit, cette approche pouvant jusqu'à signifier un droit d'exclusivité pour une période donnée;

- que les grossistes rendent disponibles les informations dont ils disposent. L'avènement du lecteur optique rend, selon eux, possible cet échange d'informations;

- que le gouvernement, de concert avec eux, sensibilisent les chaînes à l'achat local et qu'il favorise leur regroupement.

ATELIER SUR LA DISTRIBUTION

Les participants à cet atelier ont discuté de la situation qui prévaut actuellement dans le secteur de la distribution aux services alimentaires.

D'une façon générale, on conclut qu'il règne dans ce secteur un désordre injustifiable, que l'infrastructure physique est inadéquate, que les produits sont peu adaptés aux besoins des clients, que le niveau de compétence est bas et que l'éthique fait souvent défaut. La situation se compare à celle existant dans le secteur du détail il y a vingt (20) ans.

La concentration qui a commencé à s'opérer dans ce secteur (exemple: Dellixo) met en évidence la nécessité d'intégration de la fonction marketing des secteurs en amont et en aval. Les intervenants devront être conscients que le distributeur aux services alimentaires offre tout autant un service qu'un produit. De ce fait, le producteur ou le transformateur québécois devra planifier en fonction de la demande pour assurer un approvisionnement constant. Il devra également ajuster sa qualité et son prix pour mieux concurrencer le fournisseur de l'extérieur.

Monsieur Pierre Arnold

Président de la Fédération des coopératives

MIGROS F.M.C. Zurich, Suisse

Monsieur le Président,

Mesdames,

Messieurs,

Je suis presque gêné de tout ce qu'on vous a raconté. Je dois vous dire encore pour que vous me compreniez bien, que lorsque j'ai quitté la Migros, l'horlogerie suisse était en pagaille; je l'ai reprise, elle va bien maintenant. J'ai repris encore 36

choses à côté, mais j'en passe. C'est seulement pour vous dire que j'ai beaucoup d'expérience en marketing.

Vous avez un langage fleuri; j'adore vos pauses-santé. Je ne vois pas où la santé est la pause mais ça ne fait rien, je trouve cela magnifique. J'ai de temps en temps de la peine à vous comprendre car votre français n'est pas tout à fait le nôtre. Mais il est sympathique et je me donne de la peine pour bien entendre, bien écouter et essayer de bien comprendre. Je vais essayer de vous présenter ce dont vous voulez que je parle. Vous me direz quand m'arrêter. Je suis un homme à l'heure et je suis un horloger. Je vous donnerai un aperçu du Marketing d'entreprises et de l'entreprise Migros.

C'est un exemple peut-être unique, pas nécessairement à suivre car ce serait difficile. Toutefois, c'est certainement un exemple à étudier, à bien regarder, à ausculter pour vous montrer ce qu'il y a de bon à tirer de cette expérience encore aujourd'hui.

Migros est une maison créée par Monsieur Gottlieb Duttweiler. C'était un homme qui avait déjà eu beaucoup de succès dans le commerce international de produits périssables. Il a commencé comme apprenti pour vite devenir chef et mener des affaires internationales très importantes. En 1920, il réunissait à Lucerne plusieurs représentants dans le monde pour discuter des problèmes mondiaux et de son entreprise. Il avait eu un sale coup en Turquie, où il y avait eu de graves gels. Les responsa-

bles ont considéré les contrats valables mais non la Turquie. Il a remboursé les dettes qui s'ensuivirent et est parti au Brésil. Dans ce pays, il a vu ce que touchait le pauvre producteur de café et ce qu'on payait en sus pour le café. Il rentre en Suisse, à cause de la santé de son épouse. En 1925, il est parti sur la route avec cinq camions-magasins offrant six articles.

Il a de la peine à percer et à se ravitailler. On le boycotte de tous les côtés, ce qui a forcé sa compagnie à construire toutes ses usines. Du reste, les grandes maisons comme Nestlé, ayant vu l'expérience Migros, se sont dit: il ne faut surtout pas refaire ailleurs une telle expérience. C'est pourquoi elles ont été plus généreuses et plus larges dans les autres pays.

En 1933, un coup dur. Un arrêté fédéral anticonstitutionnel voté par nos autorités interdisait aux distributeurs d'ouvrir un seul magasin et d'augmenter l'assortiment. Nos concurrents ont rendu le plus grand service. Duttweiler a été obligé de cadencer son allure, de ne pas faire trop d'expansion, ce qui a consolidé sa position financière. L'appui s'est diversifié. On a commencé avant la guerre avec Hôtel Plan, une agence de voyages. L'hôtellerie suisse avait des problèmes. Il est arrivé avec de nouvelles solutions.

Une autre date est importante pour Migros. A Noël 1940, M. et Mme Duttweiler ont décidé de tout donner sauf une usine. Ses

amis lui ont dit: "Écoute Duttweiler, tu devrais garder une usine. Comme ça tu auras des moyens un peu particuliers". A sa mort, cette usine est redevenue la propriété de Migros. Avec son argent, il a fondé une école internationale à Londres. Son argent est allé à Migros. Les dirigeants de l'entreprise ont donné des parts de 10 francs à tous les clients, qui font le capital social de la Migros d'aujourd'hui. Ca représente 14 millions de francs suisses, c'est de la rigolade en comparaison de nos chiffres d'affaires et de la fortune que nous avons amassée.

Mais, il a l'intelligence de prévoir, qu'en cas de liquidation, la coopérative rende ces 10 francs, c'est-à-dire aujourd'hui les 14 millions. Tout le reste reste à l'intérieur de la maison. Alors, il a fondé sa coopérative. Nous avons aujourd'hui douze coopératives à travers la Suisse, regroupées en une fédération. On a construit des fabriques de chocolat, biscuits, pain et des usines de cosmétiques, produits pour la lessive, embouteillage d'eaux minérales, fermes d'élevage, de volaille, etc. Nous avons tout fait nous-mêmes.

On nous boycottait parce qu'on ne respectait pas les prix fixés. En Suisse, nous avions les articles de marque comme Nestlé, etc, dont les prix étaient fixés depuis une quinzaine d'années. Nous refusions de vendre à ces prix car la philosophie de la maison était toujours de partir d'en bas, d'avoir un prix de revient et de vente qui est l'addition de nos frais.

Alors, il a créé un parti politique pour faire tomber ces arrêtés fédéraux. Je ne suis pas membre de ce parti que je n'aime pas du tout. Mais on le finance quand même, on lui laisse beaucoup de liberté. En 1945, les arrêtés fédéraux ont été abolis. Migros a pu s'envoler et partir avec ses coopérateurs, avec toutes ses usines.

Aujourd'hui, nous avons un chiffre d'affaires de 11 milliards de francs suisses dont 9 milliards et demi pour la vente au détail. Je rappelle que votre dollar canadien vaut 1 franc 20 suisse et non le contraire. Pour un dollar canadien, il faut payer 1 franc 20 suisse. Vous voyez que c'est à peu près la même chose. Il ne faut pas faire trop de calculs puisque la différence est mince. Nous avons 515 magasins qui représentent 680 000 m² de surface de vente. Tout a été constitué d'une façon méthodique et généralement autofinancée. Nous possédons 183 restaurants et des magasins, des "M" comme on les appelle, qui ont environ 600 ou 700 m², des "2M" qui ont 1 500 - 1 800 m² et des "3M" qui sont des supermarchés avec plus de 6 300 m².

Notre assortiment est toujours le plus court possible. Nous avons un assortiment serré en rotation rapide et courte. Nous sommes présents dans presque tous les secteurs. Le nom Foudre représente à peu près 30 % et notre part de marché est de 26 % dans l'alimentation. Au total, y compris ce que nous ne faisons pas: fournitures d'hôtel et de camping, 30 % à 45 % de la va-

leur véritable à la distribution en magasin. Nous ne vendons ni alcool ni tabac.

Le marché de ces vins, tabac, bière, alcool, représente environ sept milliards en Suisse. Alors, notre part de marché est de 15 % si on prend le total du commerce de détail en Suisse. Comme je vous l'ai dit, 26 % dans l'alimentation et puis un peu moins de 10 % dans le non-alimentaire avec quelque chose comme trois milliards de francs suisses de chiffre d'affaires.

Notre maison a 60 000 collaborateurs et puis des comptes alors extrêmement solides puisque nous nous autofinançons totalement. Nous avons plus de 500 millions d'investissements annuels avec des cash flow qui dépassent les 500-600 millions. Donc, la maison est solide, peut-être même trop solide.

Le groupe Migros a généré, comme chiffre d'affaires brut environ 2 milliards 900 millions de francs suisses ce qui représente 27 % y compris le non-alimentaire. Nos usines sont très diversifiées. Aujourd'hui, c'est la bataille entre les distributeurs. Vous trouvez du chocolat Nestlé à tous les prix en Suisse. Par contre, le chocolat Migros est au même prix dans toute la Suisse.

Un pour cent du chiffre d'affaires de Migros doit être dépensé pour la culture, soit plus de 80 millions par année. Nos écoles-clubs accueillent 365 000 élèves. On y trouve 300 cours

différents: la peinture sur porcelaine, langues, cours aux adultes, etc.

Dans nos écoles internationales de civilisation et de langues, 22 000 élèves viennent de partout dans le monde pour apprendre des langues. Nous soutenons aussi des concerts-clubs, etc, des éléments extrêmement importants pour la Suisse.

En 1962, nous avons perdu notre fondateur. L'époque de Gottlieb Duttweiler avait été celle des pionniers. A partir de ce moment, ce fut une période de transition. Je suis passé d'industriel à chef de ventes et d'achats. On s'est dit: "qu'est-ce qu'on va faire dans 15 ans? Tout a été mis sur papier: formation du personnel, des cadres, nouveaux magasins qu'on voulait avoir, comment on voulait faire, toujours en participation intense où tout le monde travaille, regarde et discute. A l'intérieur de la maison, une contestation en somme permanente a fait que tout le monde reste éveillé, se bat et essaie de bien faire.

On continue toujours avec nos plans à long, moyen et court termes. Nous avons immédiatement créé une structure management. Un manager est un homme qui pousse en avant, c'est un chef d'équipe. On le retrouve à tous les niveaux. Pour avoir une maison efficace et bien gérée, il fallait des bons managers qu'on a formés et auxquels on a fixé des objectifs. Tout le personnel a été engagé dans le mouvement de la Migros et de son développement.

Chacun reçoit en somme une parcelle d'initiative, une parcelle aussi de liberté et de réalisation. Puisque nous avons fixé des plans et une stratégie très claire, il est facile de laisser beaucoup de liberté à la réalisation dans un cadre participatif. Dans la participation fonctionnelle se retrouvent les collaborateurs dans des commissions; chacun a une mission précise. Des collaborateurs siègent dans tous les conseils d'administration.

Tous sont engagés pour la maison, ils connaissent les objectifs et savent ce qu'ils veulent. Ils pensent même un peu trop que la Migros c'est leur Migros à eux. Ils ont une grande autonomie, une liberté de réaliser: ils sont vraiment gonflés.

Puis, on a poursuivi pour s'approcher du consommateur. Par exemple, on a mis au point toute l'affaire de Migrodata. Tous nos articles périssables et même ceux durables, comme les conserves, ont tous une date de péremption, ce qu'on appelle Migrodate. Chaque produit a un temps réservé à l'industrie, à l'entreprose, au magasin inscrit sur l'emballage: "à vendre jusqu'à". Sur l'emballage on ajoute encore: "il peut se conserver X jours ou X semaines ou X mois", suivant la nature du produit, à partir de cette date, "à vendre jusqu'à".

C'était une affaire colossale. Les distributeurs doivent savoir ce que c'est que de dater tous les produits. Des bagarres internes on duré plusieurs mois. A la dernière minute, mes colla-

borateurs m'ont dit: "Écoutez, votre affaire c'est un gros machin, alors on vous conseille de faire un galop d'essai". Je les ai regardés, je leur ai dit: "Écoutez, avec moi ou sans moi, si c'est sans moi vous le faites avec votre histoire de galop d'essai, et si c'est avec moi on part tout de suite, on va brûler les navires, on va sur une île et puis on va se battre, je prends les responsabilités". Évidemment, il y a eu des coups. Si l'ordinateur se trompe d'un zéro et qu'on a commandé 100 tourtes dans un magasin et qu'il en arrive 1 000, vous voyez à peu près ce que ça représente. Mais, aujourd'hui notre système de datage de fraîcheur est extraordinaire; il est dur, rigide et on y tient. C'est la raison pour laquelle nous avons gagné en marketing une image de fraîcheur inouïe, impossible aux autres concurrents tellement nous avons raccourci les délais. Pourquoi avoir raccourci? Parce qu'une ménagère devant un étalage chez nous, choisit le délai le plus court, image de fraîcheur.

Chaque étiquette contient la liste des ingrédients du produit, toujours dans un ordre descendant. Par exemple, pour une crème à la vanille, les hydrates de carbone sont en premier et la vanille en dernier. Avec le chocolat, c'est le sucre puis la graisse et enfin le cacao. Là, on m'a fait aussi des batailles intérieures, on m'a dit: "Bien vous n'allez pas mettre sur les saucisses qu'on y met du plasma et des couennes". J'ai toujours répondu: "Vous verrez, ça sera formidable". Si les gens voient ça, ils vont dire: "Mais que vendent les autres si la Migros

met des couennes et du plasma dans ses saucisses, Dieu sait ce qu'ils mettent ailleurs!"

J'ai eu tant de problèmes, c'est un peu frustrant pour toutes les organisations de consommateurs. On avait toujours réalisé des choses avant qu'elles ne le demandent. Elles disaient: "Mais pourquoi vous ne discutez pas avec nous?" Je répondais: "Bien écoutez, vous devez être libres. Je ne vois pas pourquoi vous allez discuter avec nous comment on va faire. Si jamais je sors un système et que vous avez dit oui, vous nous avez vraiment encouragés sur cette piste et que le lendemain un concurrent sort quelque chose de beaucoup mieux, vous serez bien embêtés. Restez au moins en dehors de tout. Critiquez, c'est votre travail et puis c'est à nous de nous débrouiller pour bien faire". Alors là aussi ça marche.

Puis, ce fut le Migrosano. Vous avez entendu tout à l'heure que je suis un ingénieur-agronome. Le directeur, qui est au ministère de l'Agriculture, me disait: "Mais est-ce que tu es fou, Arnold", (il a étudié avec moi au Poly), "de vouloir repartir avec Migrosano". Mon idée était d'utiliser le moins d'engrais possible d'une manière équilibrée, moins de pesticides possible et faire un effort très grand du côté des produits santé, mais sans exagération. Car là aussi c'est un domaine où on peut tomber dans la religion, faire du biologique, exagérer les choses. C'était clair et net. Aujourd'hui, des milliers de producteurs travaillent selon le système Migrosano. Nous contrô-

lons les fermes, faisons des analyses de terre, prescrivons exactement les pesticides à utiliser et les moins dangereux et faciles à repérer pour savoir si c'est dans les tolérances ou pas.

J'entendais ce même directeur à la radio, il y a à peu près trois semaines, et qui vantait (lui qui me disait avant que j'étais une andouille de partir avec quelque chose de pareil) Migrosano. Je le recommande à tout le monde car je suis sûr que ce système nous a permis d'arriver à des produits sains et d'en retirer un avantage du point de vue marketing.

Notre bureau du consommateur n'a qu'une tâche: nous critiquer sans arrêt. Ce sont des dames assez féroces qui critiquent tout et avec beaucoup d'agressivité.

Nous avons aussi forcément des laboratoires pour vérifier les normes de qualité. Là aussi on est très dur et les chefs de laboratoire dépendent directement du président. Ils ont le droit de laisser tomber un fournisseur, d'arrêter une usine si le produit n'est pas tout à fait conforme. Les normes concernant notre charcuterie sont également très dures pour les rapports protéines/eau, etc. Chaque saucisse a sa norme de qualité. Tous nos produits ont des normes de qualité contrôlées.

L'institut de nutrition conseille les consommateurs, par exemple de ne pas trop manger de sucre. On dit aux gens de faire atten-

tion avec certains produits.

Les jeunes managers ont tendance à confondre l'anglais et le français. Ils ont cru que le cash flow voulait dire cacher le flop. La maison est presque trop rentable aujourd'hui. C'est un mauvais signe et comme président, j'essaie de les calmer, étant donné que pour le peuple suisse, nous sommes une maison un peu grande, un peu trop grande même. Nous devons faire attention car le Suisse est un homme qui n'a jamais aimé l'effort; il a toujours été contre la plus grande ville, contre le plus fort canton, puis tous les héros helvétiques sont morts, non héros, dans leur lit, tranquillement; ils étaient héros toujours plus tard. Alors le Suisse n'aime pas tellement les grands et nous sommes malheureusement un peu grands. Au départ, on était le petit David qui jetait des cailloux. Maintenant on est un peu Goliath, avec de gros socles, qui doit faire attention de ne pas trop remuer les choses en Suisse. C'est peut-être bien d'être obligé de retenir une maison plutôt que de la pousser.

Maintenant, disons quelques mots sur Migros et l'agriculture. Nous achetons à peu près la part de tous les produits de l'agriculture suisse. Nous les transformons et les vendons dans nos magasins. Le paysan suisse produit environ pour 8 milliards 800 millions de marchandises (en francs suisses toujours). On a un million à peu près d'hectares en Suisse et puis 150 000 paysans, en fermes agricoles. Vous voyez que si je compare avec vous, c'est quand même un rendement brut assez important, 8 milliards

800 millions. Et nous prenons un peu plus de deux milliards à l'agriculture. Alors les relations avec l'agriculture ont toujours été assez tendues. Par contre, ils savent que je viens de la terre, que j'ai fait beaucoup pour eux. Nous nous bataillons ferme en se disant nos vérités; c'est la seule façon de résister. Nous nous sommes lancés les premiers dans l'élevage de la volaille, dans les contrats de culture, nous avons deux fabriques de conserves, deux grands abattoirs pour la viande et la charcuterie. Nous sommes très présents à l'agriculture; on leur prend un quart de la production agricole, excepté le vin et le tabac parce qu'on produit aussi du tabac en Suisse. Par contre, j'ai eu beaucoup de problèmes avec les paysans. Un soir au retour d'une réunion à Berne, je passe chez le directeur de l'Union des paysans, il est morose et triste à cause de la critique des paysans. Au lieu de le plaindre, comme un ami, un brave type, je dis au contraire qu'il a trop obtenu pour les paysans. Cette déclaration a déchaîné une tempête terrible contre moi. Les paysans ont brisé mes poulaillers, et m'ont assis sur un cochon de 85 kg attaché à une porte de magasin. La presse s'est emparée de l'affaire avec photos à l'appui. Tout le monde rogolait. Je disais: "Essayez d'en faire autant, vous verrez, que ce n'est pas facile! "J'ai assisté à des séances houleuses mais j'en ai jamais voulu aux paysans. On s'est bagarré pour tout, mais c'était bien et ils reconnaissent qu'on a fait beaucoup pour eux, qu'on paie bien. Un autre problème s'est posé avec nos acheteurs, des bouchers qui se sont modernisés. Ils se montraient durs et jouaient au grand patron. Un

code d'acheteurs a été institué pour faciliter les relations avec l'agriculteur et nos autres fournisseurs. Nous en avons environ 200 000 dans la maison et nous tenons à l'équité.

Dans notre approche du marketing, nous avons considéré sa structuration. Nous avons étudié les besoins futurs du consommateur. Notre source de renseignements est immense concernant les concurrents, les prix; notre système d'escompte est le plus agressif, à peu près à 10 % sur 800 articles essentiels. Par rapport à la moyenne suisse, il est de 15 %, 16 % à 18 % meilleur marché. Nous connaissons les parts de marché, nous en avons de grosses: 50 % dans le café, 43 % pour le yogourt, 60 % pour la margarine, etc. Nous avons les renseignements complets sur tout ce qui se passe sur le marché suisse.

En somme, notre marketing ne consiste pas seulement à s'informer et à étudier, mais vise surtout une politique et un bon service aux consommateurs.

Chez nous, à l'intérieur, le marketing est totalement intégré. Nous devons créer l'article, donc nous devons aussi absolument créer l'emballage, le prix puisque tout est étiqueté chez nous en trois langues: en allemand, français et italien. Tous les emballages sont normalisés. Il faut garder absolument dans toute la maison une seule norme pour les entrepôts automatisés. La rigueur est de mise pour la création des emballages, la livraison du produit émis, la publicité. Heureusement, nous avons

1 400 000 coopérateurs, un journal hebdomadaire en trois langues qui nous permet de rejoindre tout le monde en Suisse. Le journal à caractère culturel est un puissant outil de marketing.

Le marketing profite aussi du vote des coopérateurs répartis dans les douze régions; ils sont en somme l'organe suprême de la coopérative. Ils votent pour désigner les responsables des comptes, font des annotations, des critiques, des blâmes, des suggestions et même des louanges. On reçoit des milliers de cartes qui nous permettent de savoir où on en est et ce qu'ils en pensent. Une excellente source de renseignements et d'orientation de notre secteur marketing c'est ainsi que notre marketing; d'aujourd'hui est une structure stable, dynamique et d'une très grande rigueur.

Un contrôle automatique des chiffres d'affaires par article permet le rejet de celui qui n'est pas conforme aux normes. Il y a quelques exceptions pour les produits locaux comme les thés chinois, les produits diététiques sans sucre, etc. Malgré ces concessions aux règles, nous maintenons dans notre assortiment une politique rigoureuse.

Alors je pense qu'on a le droit de parler, à la Migros, d'un marketing totalement intégré, de A à Z. Il faut avoir de la rigueur, des principes et avoir vraiment la qualité qu'on veut et qu'on peut garantir. Comme nous donnons des renseignements complets sur toute notre maison, nous sortons nos bilans, etc.

Nous essayons, tous les deux ans, de faire ausculter la maison: par une autocritique. Nous regardons quels ont été nos objectifs et pourquoi on ne les a pas atteints, et on note toutes nos faiblesses à chaque année ou à tous les deux ans. Cela a été difficilement accepté à l'intérieur de la maison mais le fait d'obliger tout le monde à dire ce qu'il fait de faux est un élément dynamique. Nous sommes aussi très larges dans l'information; nous faison des conférences de presse, nous divulguons les données exactes et nous nous empressons de publier dans les journaux toute erreur qui a pu être commise.

C'est peut-être frustrant pour un journaliste qui préfèrerait sans doute révéler lui-même ce genre d'erreur.

Nous allons jusqu'à dire: un acheteur a volé, on l'a mis à la porte, on s'excuse, etc; cette fabrication n'a pas été bonne, on la retire. En expliquant tout, on est déjà pardonné. Je me demande pourquoi tout le monde n'a pas cette politique d'ouverture, d'autocritique nécessaire et qui rend service dans les affaires. D'abord, les collaborateurs doivent faire bien attention, être très prudents et puis d'un autre côté, le consommateur accepte mieux si on lui explique les choses.

Voilà donc cette Migros, son marketing. Maintenant ce que j'aimerais donner comme recommandations pour un pays comme le vôtre, que je connais mal ou presque pas, c'est de dire ce que vous attendez du marketing. Vous pouvez essayer de savoir où vous allez. Je pense qu'avec vos millions d'hectares, vous devez

avoir la possibilité d'exporter. Etudiez donc l'exportation, les nouveaux produits, l'innovation et la recherche! C'est d'autant plus nécessaire qu'en agriculture, tout est lent. Vous devez essayer à l'avance d'étudier les créneaux que vous pouvez prendre. Alors vous devez trouver une certaine concertation, essayer de vous entendre et trouver les meilleurs chemins ensemble pour avoir une bonne production, plus rentable et plus dynamique pour l'agriculture, lui garantissant des qualités qui se rendent jusqu'au consommateur. Il est inutile de produire des bons produits agricoles s'ils arrivent au consommateur en mauvais état. Il doit y avoir cette rigueur qui sert les uns et les autres: le consommateur, le producteur et l'intermédiaire.

Vous devez connaître les marchés, le goût de servir, d'apporter quelque chose de mieux que les autres et d'accepter la concurrence. La concurrence n'est pas nécessairement naturelle. Cependant, un entrepreneur moderne doit l'accepter, la vouloir, la rechercher mais en accepter les limites. Nous nous refusons par exemple à Migros de faire des prix dumping. Si les autres veulent se battre avec des prix qui n'ont plus rien à voir avec les calculs, nous les laissons aller, nous ne voulons pas tomber dans ce système. Pour moi, le dumping est un prix en dessous du prix de revient pour gêner ses concurrents. Si vous avez trop acheté des pêches en Italie et vous les vendez à bon marché, ce n'est pas du dumping, c'est une mauvaise affaire que vous avez faite. Mais de vouloir faire du mal à ses concurrents avec des prix qui n'ont rien à voir avec le calcul, nous n'acceptons pas

ça!

Voilà les principes qui nous ont amenés à avoir ce marketing, ce dynamisme et une bonne gestion dynamique où tous les collaborateurs sont engagés.

On a parlé de la concertation et du Japon. J'y ai été, j'ai regardé beaucoup de choses dans ce pays, j'ai beaucoup acheté et parlé avec les Japonais. Alors je crois que ce peuple a justement de la concertation qui est extraordinaire et que nous devons retenir comme exemple. Le Japonais a un instinct grégaire à 100 % par atavisme et ne peut être exclu du groupe. Nous devons aussi travailler en groupe, même si nous avons des tendances individualistes. Et nous devons le faire avec le coeur, et la tête. Le Japonais a aussi cet esprit de "cercle" que je trouve magnifique. On discute dans ces grands groupes où il y a de tout, des centaines de sociétés, et là aussi on essaie toujours de trouver le consensus. Et c'est peut-être le secret des Japonais que leurs décisions ne sont jamais rapides; mais, la décision, une fois prise engage toute la maison.

Si, dans une réunion vous dites: "J'aimerais avoir une nouvelle fabrique de conserve", un petit Japonais dira peut-être: "Moi je ne suis pas d'accord". Ici, on a tendance à discuter une demi-heure puis de voter: sans tenir compte de celui qui n'était pas d'accord. Le Japonais, lui va lever la séance, envoyer des émissaires à celui qui avait dit non et essayer de

le convaincre. Il enverra autant d'émissaires qu'il est nécessaire pour le convaincre. Ce Japonais reviendra autour de la table un jour et dira: "Ecoutez, je suis d'accord". C'est la règle du consensus, presque de l'unanimité. C'est pourquoi le Japonais est ferme, lent dans la décision mais solide après pour s'y tenir.

Il faut toujours rechercher dans l'entreprise le consensus avec ses fournisseurs, ceux qui travaillent avec nous et les collaborateurs. Cela exige la présence de gens pour convaincre les autres et qui doivent se battre constamment. En fin de compte, vous arrivez à un consensus qui permet à la maison de prendre son essor, tous se sentent concernés et lui apportent leur dynamisme.

Les Japonais privilégient les cercles de qualité. Nous l'avons suivi cet exemple d'un groupe de participation dynamique. Des collaborateurs se retrouvent généralement après le travail et essaient d'améliorer chaque produit, en se demandant comment mieux faire, assurer la qualité, etc. Tout est étudié, analysé, discuté. Cela demande une préparation, des meneurs de jeu qui discutent et arrivent à faire des suggestions constantes pour améliorer le produit. C'est certainement le mystère Japonais de présenter des produits excellents, de haute qualité; ils deviennent vraiment sur le marché des concurrents terribles à qui il faut faire bien attention. Par chance, ils manquent encore de fantaisie, de design, autrement ils nous donneraient du fil à

retordre! On peut retenir du système japonais, ses règles qui sont bonnes mais qu'on doit transposer chez-nous.

Le Japonais est différent de nous. Chez nous, la partie gauche du cerveau travaille pour commander la droite, le Japonais c'est la droite. Si la droite ne va pas bien, la gauche prend la relève. Le Japonais appartient à la civilisation du riz et nous à celle du blé. Le tube digestif est totalement différent du nôtre! Il a un oeil beaucoup plus perçant. Il est le seul à pouvoir trier les poussins mâles/femelles parce qu'il voit dans le goître, une petite glande révélatrice. Aujourd'hui, pour obtenir cette réponse on injecte dans l'oeuf des sels; les plumes deviennent jaunes chez les mâles.

Même si le Japonais est différent de nous, nous devons essayer de l'imiter. Pour la concertation, dont on a fait si grand cas ce matin, il faut vraiment vouloir le dialogue, l'ouverture d'esprit, la transparence des sociétés et des dossiers, en étant sûr que ce que vous donnez à l'autre, il vous le redonnera plus tard, et d'avoir cette générosité indispensable en affaires. Pour être récompensé, il faut donner.

Je pense, monsieur l'animateur, que j'en prends à mon aise avec le temps mais je vais finalement arriver quand même à mes conclusions, qui sont excessivement positives.

L'homme, après avoir connu la civilisation agraire, avoir fait

travailler ses muscles, ceux des animaux est tombé tout d'un coup dans la civilisation industrielle. Que recherchait-il avec l'industrie? Ajouter des prothèses à ses muscles, à son cerveau! Aujourd'hui, il y a environ 300 milliards de machines dans le monde, c'est-à-dire que chaque habitant de la terre en dispose de 60. La formidable civilisation industrielle a amené le mieux-être, un haut niveau de vie dont les grands révolutionnaires n'auraient jamais osé rêver. Cependant, l'homme était resté esclave de la machine qui lui donnait sa cadence.

Aujourd'hui, à la grande joie des gens du marketing, on tombe dans la civilisation de l'intelligence et du cerveau qui peuvent agir directement sur la machine à distance, contrôler, au détriment des muscles. Aristote disait: "Quand l'aiguille marchera toute seule, il n'y aura plus d'esclave". Il avait oublié qu'il y aurait un nouvel esclave dans la civilisation industrielle. Mais aujourd'hui l'homme se sent libéré et se dirige vers cette nouvelle civilisation.

Des robots travaillent partout; la micro-électronique, la photonique. C'est assez extraordinaire tout ce qu'on arrive à faire et cela va marquer la civilisation dans laquelle nous sommes déjà entrés. Grâce à l'électron, aux photons, nous avons une information totale. On a guidé des satellites, des sous-marins atomiques, etc. Ces nouvelles technologies sont d'une haute précision.

Ces intelligences artificielles vont peut-être toucher l'agriculture, l'agro-alimentaire; bientôt de nouvelles productions se feront avec le génie génétique. On arrive déjà aujourd'hui avec des cultures de microbes, de bactéries qui ont été mutés à produire du cuivre, du molybdène, des minerais, qu'on aurait jamais exploités auparavant. On arrivera à fixer l'azote de l'air non seulement sur certaines légumineuses mais sur d'autres plantes, grâce au génie génétique. On tend maintenant vers la production dans l'espace. On suppose que d'ici l'an 2000, il y aura 10 milliards $ de production de médicaments dans l'espace.

Donc, il faut être attentif à toutes ces nouvelles technologies, qui ne sont pas du bluff. On fabrique déjà dans l'espace des enzymes comme la diastase, dans de meilleures conditions que sur la terre.

L'essentiel, pour les gens du marketing, c'est d'avoir l'information totale qui va dans toutes les directions; grâce à la fibre optique, à l'électron, au photon de nouveaux téléphones, qui existent déjà.

Alors pour les gens du marketing, qu'est-ce que cela veut dire? Avoir des informations qui viennent de partout. Les Japonais reçoivent plus d'information sur le marketing, pour connaître les besoins des consommateurs à travers le monde, que l'agence américaine de sécurité en passe à travers le monde. Les Japonais sont forts en marketing parce qu'ils reçoivent tous les

jours des milliards de renseignements. La civilisation actuelle ne sera plus celle des "pouvoirs durs", comme la machine: celui qui a un gros ordinateur, une grosse aciérie est le maître. Demain, le maître sera celui du logiciel, celui qui aura mis l'intelligence dans ses produits. C'est la dimension de nouveau marketing. Il n'est plus possible dans une entreprise de s'ignorer. Il doit y avoir une fusion, une participation horizontale. Celui qui va vendre des machines ou qui veut vendre des produits en Amérique ou en Europe doit avoir des contacts avec ceux qui produisent. Il doit y avoir cette osmose à l'intérieur de l'entrepirse grâce aux informations qui circulent dans tous les sens. Nous nous dirigeons vers cette civilisation du flexible, du souple, du logiciel. La réussite appartiendra à ceux qui, passez-moi l'expression, "tartineront comme il faut" leur intelligence dans les produits pour obtenir les meilleurs, les plus concurrentiels et de meilleure qualité et à meilleurs prix.

Je suis à l'âge de la retraite. Je le regrette beaucoup car la civilisation qui s'annonce sera extraordinaire. Je la verrai de loin, probablement pas tout à fait comme il faut car à un moment donné, vous perdez vos moyens mais je me réjouis pour ceux qui vont vivre cette civilisation. Je suis sûr aussi que l'homme sera encore plus respecté, plus au centre des affaires, plus culturel, car nous tombons dans la civilisation du temps libre. Aujourd'hui, on a 2 500 heures libres, mis à part manger et dormir. On atteindra peut-être 3 000 heures. Nous serons dans

une nouvelle civilisation où l'homme vivra en plénitude dans le respect et nous savons que cela en vaut la peine. Comme disait Teilhard de Chardin: "L'avenir sera aux ardents". Ceux qui veulent gravir la montagne pour essayer de réaliser quelque chose ne sont pas ceux qui restent au pied pour la regarder parce que c'est trop fatiguant, en s'assoyant pour l'admirer, ni ceux qui retournent à l'hôtel parce qu'ils ont peur que la montagne leur tombe dessus. Ce sont ceux qui monteront, ce seront les ardents, les hommes qui pensent aux autres hommes et c'est probablement la plus belle bataille, celle de l'homme pour l'homme. Merci.

LETTRE DE
L'AUTEUR A
PIERRE ARNOLD

LETTRE DE L'AUTEUR À PIERRE ARNOLD

Pierre Arnold, vous êtes né à Ballaigues, dans le canton de Vaud, le 22 novembre 1921. Dès votre plus tendre jeunesse, vous avez été marqué par vos origines. Ballaigues, village jurassien, montagnard et ensoleillé, est juché à l'extrême frontière entre la Suisse et la France sur le col qui, suivant tout naturellement l'Orbe et la Jougnenaz, débouche sur Jougne et Pontarlier, en évitant Vallorbe et le tunnel qui traverse artificiellement le Mont d'Or. Vous êtes né dans l'épicerie que tenaient vos parents, car ces régions alors retirées ne connaissaient pas encore les Maternités.

Une première enfance heureuse

Votre père était le fils d'un Lucernois, originaire de Schlierbach, et d'une Vaudoise, une Conod, des Clées à quelques kilomètres de Ballaigues. Commerçant, votre père tenait une petite épicerie dans ce village qui avait connu des jours de gloire lorsqu'il était une des grandes stations touristiques d'avant la Première Guerre mondiale. Votre mère, que vous adoriez, était la fille d'un officier français, interné en 1918, que le hasard avait conduit en ce lieu montagnard élevé. Elle a prodigué de tendres soins au fils particulièrement exclusif que vous étiez, réservé et déjà tenté par la solitude.

Vous avez connu une enfance heureuse, marquée par une éducation sévère mais tout empreinte de la chaleur familiale. Après avoir suivi l'école primaire du village et fréquenté pendant quelques mois le collège de Vallorbe, vous avez quitté la Suisse à l'âge de onze ans pour accompagner vos parents à Béziers, dans le Midi de la France. Une nouvelle vie commençait, mais la famille était déjà partagée. Votre frère aîné et votre sœur cadette restaient en Suisse. Votre attachement à votre mère avait incité vos parents à

ne pas tenter l'expérience d'une séparation. Après avoir passé votre certificat d'études à Béziers et suivi dans cette ville une année de primaire supérieure, vous êtes parti à quatorze ans pour Carcassonne afin de suivre une école d'agriculture et de viticulture. A cette époque, vous n'imaginiez pas que vous quittiez non seulement l'étude de vos humanités mais aussi pour longtemps la maison paternelle car, les affaires de votre père ayant mal tourné, vous avez bientôt dû rentrer en Suisse.

Tempête dans votre jeune âge

Après un très court passage à l'école de Ballaigues, vous avez été pendant quelques mois domestique de campagne chez Bourgeois Frères, à Ballaigues, sous la houlette paternelle de Daniel Bourgeois, patriarche et chef de cette entreprise. Plus tard, à une autre occasion, vous avez travaillé à Morachon, au-dessus de Ballaigues, chez John Rose, sur un domaine où la déclivité du sol rendait le travail difficile. Ce patron vous a laissé un certificat dont vous êtes très fier:

«Le soussigné, Rose John, de Ballaigues, se fait un plaisir et un devoir de déclarer que

Pierre Arnold

est un jeune homme recommandable sur tous les points. Ayant eu celui-ci pour la saison des foins et des moissons, je déclare ce jeune homme très intelligent, travailleur hors ligne et d'une conduite exemplaire. Il ne peut que satisfaire le patron qui le prendra à son service ou le propriétaire qui le désirerait comme fermier.

Signé: Rose John»

A seize ans, vous vous retrouviez dans une école d'agriculture du canton de Neuchâtel, à Cernier, partagé pendant deux ans entre la théorie et la pratique. C'est durant cette période que vous avez perdu votre père dont la santé n'avait pas résisté aux graves soucis que lui avait valus la déroute de ses affaires. Un cours intermédiaire de viticulture à Auvernier (Neuchâtel) vous a permis de renouer avec vos premières amours professionnelles de Carcassonne. Puis, grâce à un heureux concours de circonstances, vous entriez au service d'un domaine d'Etat en Thurgovie, à Münsterlingen, domaine rattaché à un asile d'aliénés. Ainsi, vous preniez contact avec une agriculture d'herbage et de vergers, mais surtout avec les malades avec lesquels vous travailliez. Cette première expérience vous permit de découvrir le terrible univers de la détresse mentale et, aussi, des individus étrangement exceptionnels.

En septembre 1939, la guerre qui couvait depuis si longtemps embrasa l'Europe; la Suisse décréta la mobilisation générale. Les jeunes gens qui n'avaient pas encore l'âge de porter les armes virent leur promotion professionnelle accélérée et bénéficièrent, dans ces sombres années, d'une chance inespérée. En 1940, vous quittiez à regret la Suisse orientale pour entrer dans l'établissement des Rives de Prangins, à Nyon. Vous travailliez sur le domaine, en côtoyant à nouveau des malades mentaux, des riches cette fois. Le patron était Werner Baumgartner, un fils de paysan, sévère, rude, mais juste, un homme de tradition bernoise et de culture paysanne. Les Rives de Prangins vivaient sous le charme et l'inspiration du docteur Oscar Forel, le grand maître des lieux. Son dynamisme, sa présence et ses magnifiques qualités psychologiques allumèrent chez vous, Pierre Arnold, un phare d'encouragement et de respect qui allait vous servir d'exemple dans la conduite de votre vie.

Nomadisme professionnel

C'est de Prangins que vous êtes parti accomplir votre service militaire à Bière comme «tringlot», conducteur d'artillerie. Contacts avec les hommes et avec les chevaux dans une ambiance que vous aviez connue comme enfant, lorsque vous logiez chez votre grand-père, officier de carrière français. Le désir de perfectionner vos connaissances agricoles vous entraîna tout naturellement à vous initier aux branches annexes: laiterie, fromagerie, ramassage et vente des œufs, commerce de produits agricoles et le commerce d'une manière générale.

Après votre service militaire, vous entriez à la Fédération laitière du Léman. Fromager à Châtel-Saint-Denis, laitier à Vevey, ouvrier à la Société romande pour le ramassage des œufs, abatteur de volailles, employé de laboratoire, chauffeur-livreur furent vos occupations successives. Le soir, bien que fatigué par tous les travaux de la journée, vous suiviez encore des cours de commerce dans une école privée.

Au milieu de 1942, grâce à la confiance de votre ami André Schwaar qui vous prêta de l'argent pour compléter vos économies, vous avez suivi quelques cours à l'école Lémania, à Lausanne, pour une rapide préparation à l'examen d'entrée à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich, presque huit ans après avoir quitté l'école de Béziers. Vous retourniez tous les soirs de Lausanne à Ballaigues pour être logé à bon marché chez votre tante, ce qui représentait quotidiennement environ dix kilomètres à pied et quatre-vingts kilomètres en train.

Un étudiant sans argent

Au printemps 1943, vous entriez au «Poly» de Zurich, après avoir réussi vos examens d'admission. C'était le commencement d'une vie dure, partagée entre les cours, le service militaire, les examens et le travail pour payer vos études. Vos «origines bâtardes», à cheval sur deux cantons, vous laissaient peu de possibilités d'obtenir une bourse, malgré les démarches de quelques professeurs. Pendant vos vacances, au lieu de vous consacrer à la préparation de vos examens, vous vous engagiez chez des paysans ou chez des vignerons. En particulier, vous avez vendangé aux Tuileries-de-Grandson, pour la famille d'Edmond Ischy, dont la «maman» vous a gardé une affection réconfortante et fidèle. En 1946, grâce au professeur Hans Pallmann, qui devint par la suite le président du conseil de l'Ecole polytechnique fédérale, vous obteniez, sans que vous en fassiez la demande, une bourse privée, un prêt d'honneur de la société industrielle Unipektin S.A., dirigée par Hans Eggenberger, un homme sage, de valeur et d'une grande générosité. Cette aide si précieuse vous permit de poursuivre vos études, puis de commencer une longue route professionnelle.

En 1947, vous obteniez avec de bons résultats le diplôme d'ingénieur-agronome, avec la spécialisation en industrie laitière, sous la direction d'un professeur remarquable, Edouard Zollikofer.

Les débuts d'un ingénieur

Vos études terminées, vous passiez immédiatement au service de l'Union laitière vaudoise, à Lausanne, pour vous occuper successivement de la Centrale du beurre et de toute une série de tâches (Service de fromagerie, Fabrique de caséine de Lucens), comme adjoint au directeur général de la société. Georges Besuchet, un représentant presque trop parfait du caractère vaudois, intelligent mais prudent, positif mais plus que réservé, était votre chef. Vous entreteniez avec lui des relations polies mais distantes. C'est durant cette période que vous vous êtes lié d'amitié avec une profession pour laquelle vous avez gardé une prédilection particulière, celle de fromager.

Vous donniez des cours aux apprentis fromagers et vous étiez expert pour les maîtrises fédérales en fromagerie. Quel enrichissement que ce contact avec de vrais artisans, impeccables connaisseurs de leur métier et «dompteurs» des microbes qui engendrent les fermentations à la base du processus fromager!

A cette époque, vous avez créé la Centrale du Vacherin Mont

d'Or qui groupe les fabricants et les affineurs de cette savoureuse spécialité. Le contact avec les rudes «Combiers» vous apporta de fécondes expériences. D'autres tâches vous attendaient encore; ainsi vous fûtes la cheville ouvrière pour la fusion des sociétés de laiterie de la région de Sainte-Croix.

Une nouvelle expérience

A fin 1953, vous quittiez l'Union laitière vaudoise pour devenir directeur de l'Union des syndicats agricoles romands, à Lausanne. Le premier contact avec le président de l'USAR, Alfred Jaunin, fut excellent. Ancien officier de cavalerie, ce paysan de la meilleure souche rayonnait d'allant et de jeunesse malgré son âge. Le verbe haut et convaincant, il forçait la sympathie et le respect. L'Union des syndicats agricoles romands s'occupait du commerce et de l'importation des matières premières pour l'agriculture (fourrages, engrais de céréales, pommes de terre de semences, semences). Elle était à l'époque une fédération de fédérations. En faisaient partie: la SVAV — Société de Viticulture et d'Agriculture du canton de Vaud, les sociétés d'agriculture neuchâteloises, le Cercle des agriculteurs de Genève, la Fédération valaisanne de producteurs de lait, l'Union romande des moulins agricoles. Dans cette organisation complexe, vous deviez coordonner des activités où certains membres évoluaient avec beaucoup de réserve et de coups de frein. Mais c'était une activité réellement passionnante. Vos fonctions vous firent entrer dans d'innombrables conseils, vous introduisant ainsi dans des sections économiques d'une grande variété.

A cette époque, vous dirigiez aussi l'Union romande des moyens et petits moulins présidée par le préfet André Maendly, d'Echallens.

Les affaires vous passionnaient, des voyages fréquents à l'étranger vous apportèrent une vision nouvelle des choses. Le développement de la société se déroulait conformément à vos prévisions. Vous retrouviez un ancien camarade d'études, Jean Vallat, un ingénieur-agronome qui sortait d'une longue maladie et d'un isolement professionnel tragique. Vous lui confiiez le service technique de l'USAR. D'une intelligence exceptionnelle, d'un sens pédagogique pratique aigu, d'une force de synthèse hors pair, Jean Vallat lança sous votre responsabilité les groupes de vulgarisation agricole. Le groupe des Pigeons fut le premier. Stimulée par le succès, l'équipe s'agrandit avec André Veillon, Jacques Rosselet, Maurice Gueissaz, et d'autres encore. De nombreuses initiatives

virent le jour. Tout le poids financier était supporté par l'USAR. En tant que directeur responsable, vous vous teniez quelque peu éloigné de ce service technique tout en le suivant avec soin, car vous ne vouliez pas mélanger les affaires avec le service technique neutre qui fonctionnait au service des paysans, sans compensation matérielle. Au cours des années, les charges financières s'étant considérablement développées, vous vous appliquiez à remettre la vulgarisation à la Confédération, avant votre départ de l'USAR. A la suite d'un rapport fait au Conseil fédéral — Thomas Holenstein était alors le chef du Département de l'économie publique — et à Walter Clavadetscher, le nouveau directeur de la Division fédérale de l'agriculture, la vulgarisation agricole fut remise à la Confédération, moyennant le paiement à l'USAR d'une indemnité forfaitaire. Elle créa deux centrales de vulgarisation: Küsnacht, dirigée par Jacob Vontobel, et Lausanne, dirigée par Jean Vallat. Vos collaborateurs eurent une certaine peine à digérer cette mutation mais la suite des événements vous donna raison, l'ampleur des coûts dépassant les capacités d'une organisation agricole. Ainsi est née la vulgarisation agricole. Vous en avez pris l'initiative et vous avez été l'artisan de son lancement. Le mérite de la mise en pratique en revient à Jean Vallat, aujourd'hui professeur à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich.

La création d'un tel service désintéressé, à l'intention d'une communauté paysanne, s'inscrivait dans la nature des réalisations de promotions socio-culturelles que vous alliez connaître plus tard à Migros. Vous aviez alors créé, sans le savoir encore, votre «pour-cent culturel» au profit des paysans, en consacrant environ 1% du chiffre d'affaires à des efforts non commerciaux.

Le passage de la vulgarisation agricole de mains privées à mains officielles vous valut certaines séances très dures avec des gouvernements cantonaux. L'intransigeance dont vous témoigniez pour soutenir une cause qui vous paraissait juste, et pour l'imposer dans une brève période de mutation, vous valut des critiques sévères de la part de personnalités officielles. Mais vous n'aviez rien à regretter, puisque c'était aussi bien en faveur des producteurs que des consommateurs que vous vous démeniez comme un beau diable.

Le renouement avec les vignerons

Pendant que vous dirigiez l'USAR, vous aviez continué à vous occuper de la Centrale du Vacherin Mont d'Or. Une autre tâche vous était réservée: la Fédération romande des vignerons. De

1955 à 1958, vous en fûtes le secrétaire central. Les vignerons, qui souffraient de la mévente et des mauvais prix, avaient encore en triste mémoire le rougissement des vins blancs dans des actions de secours. Avec des présidents énergiques, François Revaclier, puis Joseph Michaud, vous vous êtes lancé dans la réalisation de la «paix du vin». Un accord de stabilisation des prix fixés par les encaveurs, par les négociants et par les vignerons, fut signé solennellement le 11 octobre 1957, dans la salle de la Confrérie des Vignerons, à Vevey. Vous gardez le meilleur souvenir de cet accord qui est toujours en vigueur, pour le bien des vignerons. Vous avez même été l'organisateur de la dernière campagne du raisin de table, soutenue par la Confédération. Vos contacts avec les vignerons sont restés empreints de sympathie et de reconnaissance réciproques. Avec les gens de la vigne, vous retourniez à vos premières amours.

Président de la Commission fédérale de la pomme de terre, vous avez lutté, avec l'équipe de la Régie fédérale des alcools, en faveur de l'introduction des méthodes modernes d'encavage et de commercialisation de la pomme de terre. Quels progrès réalisés depuis ces débuts! Toutes ces activités furent passionnantes. Dans le même temps, vous vous prépariez à passer à d'autres réalisations. Vous étiez proche, en effet, d'un nouveau changement qui allait vous diriger vers Migros. Vous tenez, j'en suis sûr, à remercier ici tous les responsables des problèmes agricoles qui vous ont donné tant d'occasions et de si nombreuses possibilités d'apprendre, de connaître et d'accumuler les expériences les plus utiles.

Premiers contacts infructueux avec Migros

C'est Alfred Gehrig, alors membre de la délégation de la Fédération des coopératives Migros, cousin germain de Gottlieb Duttweiler, directeur de Migros Genève, qui prit contact avec vous pour vous proposer d'entrer à Migros. Homme plein de fougue, convaincant, passionné, d'une rudesse allant parfois jusqu'à la violence, Alfred Gehrig ressemble étrangement au fondateur de Migros, dont la mère, une femme exceptionnelle, était une Gehrig. Jean Pasquier, un collaborateur d'Alfred Gehrig, auquel vous aviez vendu des fromages et avec lequel vous aviez gardé d'excellents contacts, vous mit en relation avec Alfred Gehrig.

Jean Pasquier est un connaisseur particulièrement compétent en fromages. C'est un homme de cœur, droit et sincère, un bon commerçant et un technicien doué. Vous avez pu par la suite réaliser avec lui de grands desseins.

Les premières discussions avec Alfred Gehrig furent infructueuses. Au siège de Migros, à Zurich, vous avez rencontré le financier Gottfried Klein, membre de la délégation, puis Arnold Suter, également membre de la délégation. Chacun vous confia que la maison était en ébullition et que le patron, Gottlieb Duttweiler, n'était vraiment pas un homme facile. Ce n'était pas une invitation spécialement séduisante pour entrer à Migros. Mais vous avez trouvé sympathique que les membres du collège exécutif osent se révolter contre les excès d'innovation du chef.

Une entrevue avec Heinrich Rengel vous décida à renoncer aux offres qui vous étaient faites. Rengel, un homme dur, compétent et dynamique, allait devenir plus tard pour vous un ami fidèle, aux conseils judicieux. Mais à l'époque il n'aurait pas supporté votre entrée à Migros. Pour vous, le dossier était classé. Quelques mois plus tard, vous rencontriez par hasard Alfred Gehrig dans le train de Berne à Lausanne. Il vous dit que Rengel avait quitté Migros et qu'il était prêt, lui Gehrig, à entamer à nouveau des discussions avec vous.

Les débuts à Migros

Après des entretiens serrés avec Alfred Gehrig et Me Robert Rey-Willer, président de Migros Lausanne et membre de l'administration, un homme d'une rare distinction, vous avez signé un contrat avec Gottlieb Duttweiler. Vous aviez assisté comme observateur à une séance de l'administration. Le contact avec Gottlieb Duttweiler avait été excellent.

Des stages privés vous conduisirent en Allemagne et en Angleterre, à Bournemouth, à la suite desquels vous entriez le 19 mai 1958 au service de Migros, comme directeur responsable du département dit agricole. Vous aviez reçu par contrat la promesse d'être membre de la délégation après une année à Migros, cela pour répondre aux exigences statutaires.

A vos débuts, vous fîtes preuve de réserve et de patience. Votre arrivée troublait bien des esprits. De futurs amis fidèles et engagés, William Vontobel, Heinrich Zollinger, en particulier, manifestèrent une résistance ouverte. Ce ne fut que passager. Ils devinrent, en effet, rapidement vos appuis les plus solides. Vous avez présenté un rapport sur l'agriculture suisse, volumineux, précis. Vos propositions ne récoltèrent que les sourires des organisations agricoles. Qu'importe! Elles furent reprises par la suite les unes après les autres. Il sera toujours difficile de faire bouger les milieux agricoles...

Entrée dans l'exécutif

Au printemps 1959, vous entriez officiellement à la délégation. Avec Alfred Gehrig, une de vos premières tâches fut la reprise de Seba S.A., l'usine d'embouteillage des eaux minérales d'Aproz. Après un court intérim, Jean-Pierre Baumgartner fut engagé comme directeur. Plein d'enthousiasme, de charme et de dynamisme, il ne vous a pas ménagé les soucis, mais il vous a toujours témoigné une fidélité sans faille et il a fait preuve d'une grande ardeur dans les réalisations.

Entre-temps, vous avez accompagné Gottlieb Duttweiler en Espagne où vous avez créé avec Martin Sanz, un Espagnol de grande envergure, Migros Iberica à Madrid. Un enthousiasme inimaginable accueillit l'idée et la naissance de Migros Iberica. Plusieurs milliers de détaillants adhérèrent spontanément à la nouvelle organisation. Les plus hautes autorités ont reçu Gottlieb Duttweiler et vous-même. Mais vous n'avez pas tardé à comprendre qu'il fallait liquider l'affaire. Gottlieb Duttweiler, malade, n'était pas satisfait de cette proposition. Après des séances pénibles, vous avez mis, au nom de Migros, un terme à une expérience qui promettait beaucoup au départ et qui avait fâcheusement tourné court.

Après la création de Florispania à Barcelone, pour la culture des fleurs de serre, et d'Optigal pour la production de volaille, vous avez été envoyé en Turquie pour relever Migros Türk, dont le développement se révélait particulièrement difficile.

Pendant plusieurs années, toujours par des sauts passagers, puisque vous gardiez vos fonctions en Suisse, vous avez voyagé dans toute la Turquie pour effectuer des achats. Vous avez même réalisé une expertise pour le président Inönü et pour le gouvernement suisse, ce qui vous permit de découvrir la belle région de Kars, dont l'accès était normalement interdit, et le Mont Ararat, en face de la ville d'Erivan.

Depuis les premiers jours d'exploitation de Micarna S.A., vous fûtes responsable de cette usine de viande et de produits carnés. Par la suite, vous avez reçu la tâche d'édifier à Bazenheid, dans le canton de Saint-Gall, une deuxième usine Micarna qui reste un modèle du genre.

La fin d'une époque

Le 8 juin 1962, Migros perdait son fondateur, Gottlieb Duttweiler, homme exceptionnel, génie clairvoyant, commerçant dynamique et mécène généreux.

Une nouvelle équipe, composée de membres de la délégation avec Arnold Suter à sa tête, assura l'intérim. Ce collègue d'un dévouement à toute épreuve mena sa tâche à bien, malgré sa santé délicate. Puis Rudolf Suter, neveu du fondateur, prit en 1963 la présidence de la délégation. Celle-ci était composée de Rudolf Suter, président; Arnold Suter, vice-président, département des ventes; Alfred Bertschi, chef des industries; Fritz Dübendorfer, chef des achats; Albin Heimann, chef des finances; Jean Arnet, Migrol et entrepôts; vous-même, chef du département des denrées périssables (achats et production).

Les difficultés de Frisia S.A. — une raffinerie de pétrole à Emden, en Allemagne, reprise par Gottlieb Duttweiler pour lutter contre le boycottage pratiqué par les grandes sociétés pétrolières — causèrent de grands soucis aux responsables jusqu'à la vente de cette société à des industriels allemands. Après cette liquidation, Jean Arnet quitta Migros pour reprendre des affaires personnelles. Homme plein d'entrain, travailleur, bon vivant, d'un optimisme allant très loin, il n'était pas fait pour un collège d'administrateurs.

Un rêve se réalise

A la mort d'Alfred Bertschi, frère de M^me^ Adèle Duttweiler, vous avez repris par intérim le département des industries où vous avez participé à la construction de la fabrique de chocolats Frey S.A., à Buchs, en Argovie; au développement de Gifa S.A., produits de lessive et margarine, à Bâle; à la construction de la grande boulangerie de Gossau et à l'agrandissement de plusieurs usines. Pendant cet intérim, vous avez étudié fiévreusement toutes les recettes des produits, tous les systèmes de fabrication, tous les prix de revient. Ce département vous fascinait. C'est avec beaucoup de regret que vous l'avez laissé à votre ami Albin Heimann, le financier. Cet homme énergique, plein de tempérament, aux décisions rapides, tenait à réaliser ses rêves d'industriel. Par amitié et par égard à son droit d'ancienneté, vous lui avez remis ce département, le plus intéressant de la délégation. Albin Heimann est un ami difficile mais fidèle. En privé, vous n'avez jamais eu de différend, mais pendant vos séances vous ne cessiez de vous batailler à coups d'arguments. Commerçant habile, financier par devoir, avocat sans titre «par goût», industriel par ambition, simplifiant les problèmes à l'extrême, Albin Heimann fut un contestataire brillant, engageant à la réflexion et désarçonnant les hésitants. Son rôle fut considérable au sein de la délégation.

La direction d'une coopérative régionale

A la suite de regrettables indélicatesses commises à Migros Lausanne, vous avez dû crever un abcès douloureux. Pendant quelques mois, vous avez assuré la direction par intérim. Ce travail passionnant vous mit en contact étroit avec les problèmes quotidiens d'une coopérative. Chaque lundi, vous réunissiez les cadres pour prendre les décisions qui s'imposaient et pour coordonner l'activité commerciale. Visitant les magasins, bousculant les usages, vous avez amassé expériences et connaissances.

Vous avez remis la direction de Migros Lausanne à Benjamin Haller, un jeune directeur doué et fidèle, piaffant d'impatience, qui avait auparavant dirigé Migros Valais. Malgré ces tâches spéciales et en quelque sorte marginales, vous avez continué à vous occuper du département des industries. Lorsqu'Albin Heimann le reprit, Walter Urech passa aux finances. Après avoir dirigé avec succès Migros Argovie, il accepta une lourde tâche avec la Banque Migros et les caisses de pension. Entre-temps, vous aviez accepté de faire partie du conseil d'administration de Migros Berne, durant deux ans, pour assurer la transmission des pouvoirs de Hugo Rentsch à son fils Frank.

Des ventes au marketing

En 1966, Arnold Suter décidait de prendre une retraite anticipée. Fatigué, ayant de plus beaucoup de peine à accepter l'autonomie excessive des coopératives régionales Migros, il vous quitta dans les meilleurs termes. Comme vous étiez le plus jeune, on vous octroya le département des ventes que tous redoutaient mais qui donnait à son titulaire la vice-présidence de la délégation. Tout en gardant votre ancien département, vous avez entrepris — quinze ans à l'avance — l'étude des plans pour 1980 et de la structure du marketing. Ce département hérita du secteur des ventes et devint rapidement celui du marketing proprement dit. En «prêchant» le service, la recherche sincère de la satisfaction du client, vous avez été «l'apôtre» de l'éthique commerciale. Vous avez placé ce but très haut. L'approche méthodique des problèmes de marketing a, tout naturellement, contribué à tranquilliser l'action.

Pour remplacer Arnold Suter, Migros fit appel à Frank Rentsch, directeur de Migros Berne, un homme jeune et plein de promesses. Il prit le département de la logistique, avec Migrol. La délégation se composait ainsi: Rudolf Suter, président; Fritz Dübendorfer, achats; Albin Heimann, industries; Walter Urech,

finances; Frank Rentsch, logistique; et vous-même, marketing, achat et production, produits périssables.

Depuis 1959, le président de l'administration était Charles Hochstrasser. Il avait succédé à Hans Munz, un homme courageux, ferme et aimable. Charles Hochstrasser fut le président de la conciliation, de la gentillesse et de l'éthique Migros. Toujours prêt à servir, il prit sa tâche à cœur et il s'appliqua à assurer l'équilibre. Avec vous, il fut toujours fidèle et attentif. Vous lui devez énormément.

Des innovations

Après le marketing, vous avez fait un rapport sur le management qui souleva des vagues intérieures. Il fut accepté après des séances difficiles. Ce fut le début des futures structures de management. Pour vous, le management est une démarche qui relève d'une certaine éthique. Le devoir du chef est de pousser ses collaborateurs en avant pour les faire progresser, tout en servant l'entreprise. Le véritable manager pratique la plus belle des professions: il prend en charge d'autres hommes. Suivit le rapport sur la participation qui déclencha encore plus de remous. Après un dur parcours, vous avez su boucler ainsi le cercle idéal: plans prospectifs, structures du marketing et management entraînant la participation.

Migros-Data fut également une aventure exceptionnelle. Après une année de luttes internes, vous pouviez lancer ce système simple pour le client, mais qui représente un effort considérable pour le distributeur. Puis vous avez introduit la «déclaration» informant honnêtement le consommateur sur la composition des produits alimentaires. L'Etat a ordonné, à son tour, cette obligation, le 1er janvier 1980, avec plus de dix ans de retard sur Migros.

Fritz Dübendorfer, acheteur international avisé, ami sûr, fidèle compagnon, prit sa retraite au printemps 1972.

Avant cette date, vous aviez profité de quitter Migros au début de 1972, pour sept semaines, afin de parcourir en solitaire des milliers de kilomètres au Mexique, aux Etats-Unis et au Canada, débranché de vos attaches professionnelles. Ce voyage exceptionnel vous permit de réaliser un vieux rêve et de «jouer» au cow-boy dans les Montagnes Rocheuses. Vous gardez un souvenir exaltant de cette expérience. Vous avez beaucoup vu, de la pêche à la crevette à l'élevage des bovins, en passant par des usines qui produisent chaque jour des tonnes d'ail séché.

Une nouvelle structure

Après le départ de Fritz Dübendorfer, la délégation se composait de cinq membres: Rudolf Suter, président; Albin Heimann, industries; Walter Urech, finances; Frank Rentsch, logistique; et vous-même, marketing. C'est à cette occasion que les achats ont été regroupés. Vous avez quitté les dernières usines dont vous aviez la responsabilité (Micarna, à Courtepin et à Bazenheid; Conserves Estavayer, à Estavayer; Fabrique de conserves Bischofszell; Seba S.A., à Aproz). Elles passèrent dans le département des industries.

Présidée par Rudolf Suter, la délégation allait affronter de durs récifs. Homme de société, personnalité aimable, le président assurait la coordination. Au prix de grands efforts réciproques, la cohésion régnait. Alfred Gehrig avait succédé à Charles Hochstrasser, en 1973, lorsque ce dernier nous quitta, terrassé par une crise cardiaque.

Les écueils

Migros s'était développée à un rythme accéléré. Le succès allait grandissant, mais des obstacles sérieux devaient en être temporairement la rançon. Vous vous étiez lancé dans des projets difficiles. Par malheur, quelques déboires bancaires s'ajoutaient à ces difficultés.

Atteints par la limite d'âge, Rudolf Suter, Albin Heimann et Walter Urech prirent leur retraite au printemps 1976. Frank Rentsch vous quitta avec dignité pour devenir président de la direction d'Usego, à Olten. Il s'agissait de trouver des successeurs. Des complications de dernière heure devaient malheureusement vous priver de deux excellents candidats à la délégation: Jules Kyburz, commerçant dynamique, et Eugen Hunziker, manager éprouvé. L'un devait rester à la tête de Migros Berne, pour arranger les affaires régionales; l'autre passait de Lucerne à Zurich, pour prendre la direction de la plus grande coopérative régionale Migros.

Une nouvelle délégation

Il fallut chercher, en hâte, des candidats en dehors de la communauté Migros. Beat Kaufmann, venant de Ciba-Geigy; Erich Gugelmann, de Jelmoli S.A.; Darius Weber, quittant l'entreprise familiale, furent choisis. Le premier devint financier, le deuxième prit le marketing et le troisième reçut la logistique. Pour

les industries, il n'y avait aucun problème: Klaus Breitenmoser, le directeur de la Fabrique de conserves Bischofszell, était prêt de longue date. Il avait reçu de votre part, entre-temps, des tâches aussi diverses que difficiles. Excellent ingénieur, manager sévère et quelque peu colérique à l'occasion, il était fait pour une telle tâche. Tout naturellement, il est devenu le vice-président de la délégation. Quant à vous, vous étiez désigné comme président. Vous deviez quitter vos anciennes tâches, ce que vous avez fait sans hésitation. Vous avez repris, avec la coordination, le département culturel auquel s'ajoutaient Hotelplan, Ex Libris, les Eurocentres, les Instituts, les parcs.

La nouvelle délégation se mit immédiatement à l'œuvre. Les débuts furent durs pour vous, car Darius Weber ne prit ses fonctions que plus tard.

Vous avez introduit, avec soin, vos collègues dans leurs nouvelles activités. Votre programme était lourdement chargé car il fallait réorganiser plusieurs secteurs, ce que vous fîtes avec ardeur.

Klaus Breitenmoser vous quitta en 1981 pour raison d'âge. Il fut remplacé par Ulrich Geissmann, alors directeur de Bischofszell.

Les tâches difficiles du marketing restaient assurées par Erich Gugelmann, homme de valeur, travailleur, dynamique et totalement engagé. Il devint le vice-président de la délégation, lors de la retraite de Hans Breitenmoser.

Ainsi, la nouvelle équipe à la barre était formée.

Cette lettre de l'auteur à Pierre Arnold lui a permis de retracer son itinéraire personnel et professionnel, et d'éclairer l'évolution qui l'a conduit à la présidence de la délégation. La suite se lit dans les «Lettres aux coopérateurs», rassemblées par thèmes principaux dans ce livre.

REMERCIEMENTS

REMERCIEMENTS ADRESSÉS A MONSIEUR PIERRE ARNOLD PAR MONSIEUR PIERRE MANTHA, PRÉSIDENT DU COLLOQUE.

Je ne vais pas tenter de résumer une présentation aussi magistrale ni même tenter d'en extraire les points particuliers. Il me faudrait faire comme pour la saucisse Migros, et parler de tout. Je vais simplement lui remettre un témoignage tangible de notre reconnaissance à tous. Il s'agit d'une sculpture de Bourgault. Cette oeuvre, docteur, devrait prendre de la valeur puisqu'il s'agit de la représentation d'une espèce en voie de disparition au Québec. Il s'agit d'une érablière. Merci docteur Arnold, pour votre excellente conférence et pour toutes les idées et recommandations que vous nous avez livrées.

MOT DE LA FIN

MOT DE LA FIN PAR LE PRÉSIDENT DU CONSEIL DES DENRÉES ALIMENTAIRES, M. RICHARD CONSTANTINEAU.

Mesdames et messieurs, ce ne sera pas tellement long. Je vais juste dire merci d'abord à tous ceux qui ont organisé ce colloque. Je pense à M. R. Bertrand qui a été un animateur extraordinaire, M. P. Mantha qui, malgré ses multiples occupations, a présidé ce colloque, M. P.E. Guay qui a travaillé très fort, comme président du comité de marketing du C.D.A.Q., à bien le structurer. Je pense aussi à notre secrétaire M. A. Guerch, et autres collaborateurs. Aussi je veux dire merci à notre excellente brochette de conférenciers. Le C.D.A.Q., dans ses colloques, c'est comme une bouteille de vin qu'on ouvre. Année après année, c'est le même vin, le même cru et je pense qu'il était excellent et le vin est toujours meilleur. En tout cas, si j'en juge par l'assistance, il est parfait. Le C.D.A.Q. est une plaque tournante pour fournir justement aux gens, des moyens de se concerter. Les notes prises nous permettront de mieux orienter les travaux et les concertations souhaités par le C.D.A.Q.

REMERCIEMENTS

Les autorités du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, le Conseil des denrées alimentaires du Québec, le Comité Marketing et le Comité d'organisation désirent témoigner aux participants, aux conférenciers, aux personnes-ressources, aux commanditaires et aux médias d'information leur plus vive appréciation pour leur dévouement, leur contribution et leur aide à la réussite de cet événement.

Abdesslam Guerch
Secrétaire du Conseil
des denrées alimentaires
du Québec

COMMANDITAIRES

NOS REMERCIEMENTS AUX COMMANDITAIRES

Price Waterhouse

Hydro-Québec